



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА «ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА»

**Человеческий капитал как фактор конкурентоспособности современной  
организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.04.02 «Менеджмент»

Направленность программы магистратуры  
«Управление человеческим капиталом»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

24,5 % авторского текста

Работа \_\_\_\_\_ к защите

рекомендована / не рекомендована

« 27 » сентября 2020 г.

зав. кафедрой \_\_\_\_\_

Экономики, управления и права

П.Г. Рябчук

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-309-147-2-2

Борискина Елена Юрьевна

Научный руководитель

к.п.н. д.и.п.

Корпеев Дмитрий Николаевич

Челябинск

2020 год

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена высокой значимостью человеческого капитала во всем мире и его становлением как основы жизненной силы и конкурентоспособности любого предприятия. Именно человеческий капитал, а не оборудование и производственные запасы, является определяющим фактором повышения конкурентоспособности предприятий, экономического роста и эффективности экономики в целом. Несмотря на это, в литературе встречаются разные трактовки понятия «человеческий капитал», ведутся дискуссии о его значимости для развития предприятий, влиянии на устойчивое и конкурентное развитие организаций.

Проблема изучения внутренних нематериальных ресурсов человека для социально-экономической науки не нова. Уже предпринимались попытки доказать, что доходы и выгоды, получаемые самим человеком, предприятием и государством в целом, напрямую связаны с объемом и качеством ресурсов, накапливаемых индивидуумом и возможностями продуктивного использования этих ресурсов. Признание первостепенной роли человека в общественном воспроизводстве считаю безусловной заслугой основоположников теории человеческого капитала. А в условиях формирования инновационной экономики, постоянно находящейся в состоянии движения, модернизации и обновления, человеческий капитал становится не только фактором экономического роста, но его уровень определяет конкурентоспособность и соответствующее место страны в мировой экономике.

В условиях российской экономической действительности проблемы эффективного использования человеческого капитала встают еще острее, чем на Западе. Создавшаяся в настоящее время негативная демографическая ситуация в России требует незамедлительного вмешательства всех гражданских институтов российского общества в те сферы, где граждане в

наибольшей мере обоснованно ожидают более активной роли государства, реальных перемен к лучшему: это здоровье нации, качественное образование и доступное жилье. Ведь именно эти сферы затрагивают каждого человека, определяют качество жизни и формируют человеческий капитал - образованную и здоровую нацию.

В условиях обострения внешнеполитической ситуации последних лет (события в Украине, экономические санкции против России и др.) ставят перед российскими предприятиями задачи по повышению конкурентоспособности. Особенно это относится к предприятиям, ведущим внешнюю торговлю. В ситуации, когда связи данных организаций со многими зарубежными партнерами вынужденно прекратились, возникла необходимость поиска резервов для развития во внутриорганизационной среде. Преимущества имеют, как правило, те фирмы, которые уделяют большое внимание образованию, повышению квалификации и здоровью своего персонала. Мировой опыт показывает, что образование, наука и основанные на них инновационные технологии всегда являлись ключом ко всем экономическим успехам предприятий, росту их эффективности и конкурентоспособности. Поэтому актуальность проблемы заключается в том, чтобы на основе исследования тенденций в развитии человеческого капитала в современной экономике, определить наиболее эффективные пути его влияния на повышение конкурентоспособности предприятий.

К проблемам развития человеческого капитала обращались известные экономисты прошлых столетий – У. Петти, А. Смит, Д. Рикардо и многие другие.

В начале XX в. концепцию человеческого капитала развивали Дж.М. Кларк, У. Рошер, И.Фишер.

Среди отечественных авторов так же есть специалисты, исследовавшие различные аспекты управления человеческим капиталом, это А.В.

Дайновский, С.А. Дятлов, М.М. Критский, Л.Г. Симкина, В.Т. Смирнов, В.Б. Томашкевич, Е.Д. Цыренова и другие.

Цель исследования: анализ человеческого капитала и конкурентных преимуществ организации ООО «Мегаполись Персонал».

В соответствии с целью исследования, были поставлены следующие задачи:

1. Охарактеризовать понятие человеческого капитала, определить роль человеческого капитала в инновационной экономике и выделить факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность человеческого капитала;
2. Провести анализ человеческого капитала в организации ООО «Мегаполись Персонал» за последние три года ее развития;
3. Сформулировать выводы об эффективности управления качеством человеческого капитала в ООО «Мегаполись Персонал»;
4. Разработать рекомендации по совершенствованию подходов к управлению качеством человеческого капитала в ООО «Мегаполись Персонал» в области улучшения методов управления, обучения персонала, социально – психологического климата в коллективе.

Объект исследования: организация ООО «Мегаполись Персонал».

Предмет исследования: человеческий капитал ООО «Мегаполись Персонал».

Информационную базу исследования составили работы отечественных авторов – экономистов, исследующих проблемы управления человеческим капиталом; документы исследуемой организации - ООО «Мегаполись Персонал»; данные Госкомстата РФ, результаты социологических исследований, материалы интернет – ресурсов.

Методы исследования:

-сопоставление

-структурно-функциональный анализ

-статистический метод

-документальный анализ

Практическая значимость исследования. Рекомендации, разработанные по результатам проведенного исследования системы управления качеством человеческого капитала в организации ООО «Мегаполись Персонал», в настоящее время находятся на рассмотрении у руководства предприятия. Согласно предварительной оценке предложенных рекомендаций, в ближайшем будущем (II половина 2015 г.) ожидается внедрение мероприятий по улучшению системы обучения персонала.

# ГЛАВА 1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ И РЫНОЧНЫЕ ПОЗИЦИИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Человеческий капитал: понятие и его содержание

Человеческий капитал - «совокупность знаний, умений, навыков, используемых для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом». Впервые термин использовал Теодор Шульц, а его последователь - Гэри Беккер развил эту идею, обосновав эффективность вложений в человеческий капитал и сформулировав экономический подход к человеческому поведению.

Первоначально под человеческим капиталом понималась лишь совокупность инвестиций в человека, повышающая его способность к труду - образование и профессиональные навыки. В дальнейшем понятие человеческого капитала существенно расширилось. Последние расчеты, сделанные экспертами Всемирного банка, включают в него потребительские расходы - затраты семей на питание, одежду, жилища, образование, здравоохранение, культуру, а также расходы государства на эти цели.

«Человеческий капитал в широком смысле - это интенсивный производительный фактор экономического развития, развития общества и семьи, включающий образованную часть трудовых ресурсов, знания, инструментарий интеллектуального и управленческого труда, среду обитания и трудовой деятельности, обеспечивающие эффективное и рациональное функционирование ЧК как производительного фактора развития».

В национальном богатстве человеческий капитал в развитых странах составляет от 70 до 80 %. В России около — 50 %.

Элементы теории человеческого капитала (ЧК) существовали с тех давних пор, когда формировались первые знания и система образования.

В научной литературе понятие человеческого капитала (Human Capital) появилось в публикациях второй половины XX века в работах американских ученых - экономистов Теодора Шульца и Гэри Беккера (1992 г.). За создание основ теории человеческого капитала (ЧК) им были присуждены Нобелевские премии по экономике — Теодору Шульцу в 1979 г., Гэри Беккеру в 1992 г. Вложил существенный вклад в создание теории ЧК и выходец из России Саймон (Семен) Кузнец, получивший Нобелевскую премию по экономике за 1971 г.

Вклад в развитие современной теории человеческого капитала внесли Т. Шульц, Г. Беккер, Э. Денисон, Р. Солоу, Дж. Кендрик, С. Кузнец, С. Фабрикант, И.Фишер, Р. Лукас и другие экономисты, социологи и историки.

Человеческий капитал, который сегодня рассматривается как элемент интеллектуального капитала, напрямую влияет на капитализацию организации, особенно в тех случаях, когда основным активом компании являются люди. При этом человеческий капитал, его капитализация очень часто рассматриваются как основные критерии оценки работы службы управления человеческими ресурсами Шульц давал следующее определение человеческого капитала: «Все человеческие способности являются или врожденными, или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов, определяющим его врожденные способности. Приобретенные человеком ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями, мы называем человеческим капиталом». Однако человеческий капитал принято определять следующим образом. Человеческий капитал — это сформированные в результате инвестиций и накопленные человеком определенный запас здоровья, знания, навыки, способности, мотивации, которые ведут к росту квалификации работника, целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности и качества его труда и тем самым ведут к росту заработков данного человека.

Характеристики человеческого капитала. Один из теоретиков человеческого капитала Г. Беккер говорил о следующих характеристиках человеческого капитала, а, следовательно, и об объектах инвестиций.

В современной теории в человеческом факторе выделяются три основных элемента:

1) Человеческий капитал, которому соответствует доход на этот капитал;

2) Природные способности, которым соответствует рента на эти способности;

3) Чистый труд.

Все элементы вместе характеризуют труд в общепринятом смысле, а первые два - человеческий капитал.

С.А. Дятлов дал определение человеческого капитала как «сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определённый запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности труда и производства, и тем самым влияют на рост доходов (зарботков данного человека)».

Главное отличие человеческого капитала от вещественного состоит в том, что человеческий капитал воплощен в человеке и не может продаваться, или передаваться, или оставляться в наследство по завещанию, как деньги и материальные ценности. Но он может использоваться во внутрисемейном производстве человеческого капитала следующих поколений.

В человеческом капитале можно выделить ряд компонентов. Единообразного общепринятого перечня этих компонент пока не составлено.

Г. Беккер предлагает выделить в нём капитал образования (знания общие и специальные), капитал здоровья, капитал профессиональной подготовки (квалификация, навыки, производственный опыт), капитал



миграции, а также обладание экономически значимой информацией и мотивацией к экономической деятельности.

Л. Туроу включает в человеческий капитал такие черты, как «уважение к политической и социальной стабильности».

В. Марцинкевич пытается выявить влияние активности, ответственности, честности, коллективизма, коммуникабельности на созидательные способности человека, то есть параметров, вообще говоря, трудноизмеримых или даже вряд ли поддающихся измерению и, соответственно, не поддающихся верификации.

И. Ильинский предлагает выделять в человеческом капитале образование, здоровье и общую культуру.

В любом случае, выделение компонент человеческого капитала носит скорее качественный, чем количественный характер, их количественное измерение связано с большими трудностями операционального характера. Измерение как самих факторов, влияющих на накопление каждого компонента, так и величины или доли её в общем объёме человеческого капитала проблематично, если только не использовать метод аккумуляции затрат на развитие соответствующих характеристик человека, что не всегда может показывать их экономическую ценность. Кроме того, природные, биологически наследуемые способности человека: запас его здоровья, красота, интеллектуальные (например, математические) способности человека являются своеобразным бесплатным даром его предков.

## 1.2 Роль человеческого капитала в инновационной экономике

В последнее время все чаще звучат слова об инновациях и модернизации отечественной экономики. Разразившийся финансовый кризис привлек еще больше внимания к данной проблеме. Темпы роста основных экономик мира существенно сократились, и Россия оказалась в сложной

ситуации вызова. Наша экономика не обладает тем запасом прочности, что есть у лидеров современного мира. Кроме того существуют пределы роста национальной экономики, преодоление которых возможно исключительно на основе инновационного пути развития, и наша страна, как это ни печально осознавать, этих границ уже достигла.

«Инновационная экономика (экономика знаний, интеллектуальная экономика) - тип экономики, основанной на потоке инноваций, на постоянном технологическом совершенствовании, на производстве и экспорте высокотехнологичной продукции с очень высокой добавочной стоимостью и самих технологий».

Начиная со второй половины XX века, интерес к роли человеческого капитала в экономике возрос, что связано с объективными причинами: перспектива развития государств в условиях перехода к постиндустриальному производству связана с решением проблем сохранения, наращивания, грамотного использования и умелой коммерциализации интеллектуального потенциала как одного из важнейших стратегических факторов экономического роста. В современных условиях конкурентные преимущества экономики и возможности ее модернизации в значительной степени определяются как раз накопленным и реализованным человеческим капиталом. Именно люди, с их образованием, квалификаций и опытом определяют границы и возможности технологической, экономической и социальной модернизации общества, именно они формируют новую отрасль общественного производства – индустрию информационно - интеллектуальных продуктов.

В действующей «Стратегии развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 года» определены целевые индикаторы, направленные на становление инновационной экономики в России:

1. Устойчивый рост внутренних затрат на исследования и разработки.

2. Укрепление престижа российской науки, усиление притока молодых кадров в научную сферу.
3. Повышение патентной активности, рост капитализации научных результатов.
4. Повышение уровня инновационной активности в сфере малого бизнеса.
5. Повышение инновационной активности в экономике.
6. Рост удельного веса инновационной продукции, как в общем объеме продаж промышленной продукции, так и в экспорте промышленной продукции.

Однако, как показывает практика, данные цели достигнуты не были. Как отмечает исследователь Сушкова Н.А., целевой показатель «Внутренние затраты на исследования и разработки, в % к ВВП» в соответствии со Стратегией к 2015 г. должен достичь уровня 2,15%. Объективно в короткие сроки подобного уровня Россия не достигнет. Между тем, наиболее развитые страны (США, Япония, Германия) еще в 2003 г. демонстрировали рост показателя до 2,6–3,2. Показатель удельного веса предприятий, осуществляющих технологические инновации по прогнозам к 2015 г. должен достичь уровня 20,0%, в то же время в развитых странах этот показатель превысил 30,0% в Японии и 60% в Германии еще в 2003 г. Показатель удельного веса инновационной продукции в общем объеме продаж сегодня почти в 5 раз ниже запланированного и более, чем в 10 раз ниже показателей, достигнутых развитыми странами.

Таким образом, для своевременного становления российской экономики на инновационные рельсы развития необходимо, прежде всего, превратить интеллект, творческий потенциал человека в ведущий фактор экономического роста и национальной конкурентоспособности. Для этого необходимо совершенствовать методы формирования качественного

человеческого капитала, в особенности, такие как отбор, мотивация и интеллектуализация трудовых ресурсов.

Грамотно поставленная и организованная система отбора человеческого капитала может выступать мониторинговым инструментом кадровых технологий предприятия, так как позволяет выявлять и определять профессиональные и личностные компетенции работников, а также диагностировать проблемные зоны в функционировании бизнес — процессов и способствовать устранению возникающих недостатков. Отбор качественного человеческого капитала может преследовать различные цели: бизнес-ситуация хозяйствующего субъекта; модернизация технологии и организации производства; формирование или трансформации организационной культуры; выявление стратегических и тактических разрывов в компетенциях сотрудников и решаемых ими задач; определение направлений и разработка траекторий совершенствования профессиональных и личностных компетенций работников. При этом общей платформой этих целей может выступать конкретная производственная задача, которая в настоящее время имеет инновационный вектор.

В качестве возможных инструментов отбора возможно использование различных методик, например, STAR и ABC-анализа.

По мнению исследователя Субботиной И.Ю., для осуществления дифференциации работников, необходимо иметь механизм отбора и оценки качественного человеческого капитала, который должен базироваться на следующих принципах:

- объективность - система оценки реализации производственных функций работниками предприятия должна опираться на прозрачные критерии оценки, что обеспечит объективность полученных результатов;
- вовлеченность - непосредственное участие работников в процессе оценки;

- однородность - применение одинаковых критериев для оценки всех работников предприятия;

- дифференцированность - выделение определенных критериев для оценки результативности труда работника в зависимости от его положения на предприятии;

- конфиденциальность - результаты оценки должны предоставляться исключительно оцениваемому работнику, его непосредственному руководителю, а также передаваться в структурные подразделения, которые занимаются развитием персонала;

- независимость - привлечение к оценке группы независимых оценщиков;

- регламентация - наличие утвержденных регламентов для реализации процедур оценки и распространение их среди оценщиков;

- доступность - обеспечение оценщиков официальной системой доступа к материалам, предназначенным для оценки результативности труда;

- информированность - наличие системы предоставления соискателям информации об используемых в процессе оценки стандартов, по которым оценивается результативность труда;

- обратная связь - наличие официальной системы пересмотра результатов оценки для соискателей, не согласных с ее результатами, на основе подачи апелляции в соответствующие органы.

Функции человеческого капитала на микроуровне:

1) Прогностическая. Исследование человеческого капитала позволяет через диалектическую связь возможности и действительности оценить степень использования человеческого капитала работников, коллективов, регионов страны и на этой основе создать условия для повышения конкурентоспособности, инновационной активности, экономического роста;

2) Производственно-экономическая. С помощью человеческого капитала человек непосредственно включается в процесс производства

товаров и услуг. Чем более высокого качества достигает человеческий капитал индивида, тем более качественными будут его трудовая деятельность, выпускаемые им товары и услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности людей и удовлетворения их потребностей, тем больший доход он будет приносить предпринимателю.

Функции человеческого капитала на макроуровне включают:

1) Трансляционную, которая заключается в преемственности, передаче из прошлого в будущее человеческого капитала, которым располагает общество. При этом передается только та часть человеческого капитала, которая востребована новым временем;

2) Стратегическую, проявляющуюся в том, что человеческий капитал является одним из элементов, сопутствующих развитию государства, движению научно-технического прогресса в рамках государства, экономическому росту.

### 1.3 Факторы, влияющие на конкурентоспособность человеческого капитала

Необходимость в повышении конкурентоспособности человеческого капитала в России назрела рядом обстоятельств:

Во-первых, это угроза деградации и истощения человеческого капитала страны, что связано, в первую очередь, с низким уровнем жизни основной массы населения, сокращением его численности, падением качества массового образования и здравоохранения. Воспроизводство качественной рабочей силы, рост качества человеческого капитала возможны лишь при более полном удовлетворении потребностей людей в жизненных средствах, обеспечивающих накопление знаний, умений, навыков и других способностей человека.

Во-вторых, проблема также обусловлена становлением рыночных отношений в сфере труда, что приводит к возникновению ряда противоречий, связанных, прежде всего, с несоответствием сложившейся профессионально-квалификационной структуры кадрового потенциала предприятий страны новым видам труда, требующим иных, более качественных профессиональных и квалифицированных способностей человека. Выполнение этих видов труда происходит преимущественно специалистами, имеющими низкий уровень подготовки.

В-третьих, влияет и низкая доля человеческого капитала в национальном богатстве страны. В России богатство создается в основном за счет природного капитала, который из-за низкого качества человеческого и воспроизводственного капиталов неэффективно используется в экономике, а функционирование наиболее сложных, наукоемких видов производств, научных исследований – свертывается.

Именно в этих сферах деятельности возрастает потребность в человеческом капитале более высокого уровня, в инновационной активности людей, что в свою очередь содействует росту качества трудовых ресурсов страны.

Таким образом, качество человеческого капитала будет определяться качеством трудового потенциала работника, компетентностью, производительностью и сложностью его труда.

На взгляд Шабуровой А.В., складывающаяся в экономике России ситуация с качеством человеческого капитала во многом обусловлена тем, что на многих предприятиях не изменён подход, рассматривающий работника как объект дешевой рабочей силы, за счет которого можно снизить себестоимость продукции, уменьшив заработную плату и вложения в него. Это неизбежно влечет за собой использование малообученного персонала и, с другой стороны, не позволяет работодателям получать высокие доходы, так как имеющиеся работники не готовы к использованию современного

оборудования, внедрению инноваций, производству качественной продукции.

По мнению других авторов (Ханнанова Т.Р. и др.), качество человеческого капитала – понятие более многогранное. Человек – вот объективная основа многогранности человеческого капитала и полиструктурности его строения. А полиструктурное строение человеческого капитала предопределяют в свою очередь его многомерность.

Каждый новый этап социально-экономического развития страны позволяет выявлять новые, актуализирующиеся составные элементы человеческого капитала.

К одному из таких элементов Ханнанова Т.Р. относит деловую репутацию работника. Под ней понимается «мнение работодателя, трудового коллектива, других заинтересованных лиц или экспертов о профессионально важных и личностных качествах работника, врожденных или приобретенных в процессе учебы и работы, базирующееся на научно обоснованных и нормативно признанных методиках».

По мнению Ханнановой Т.Р., конкурентоспособность человеческого капитала должна оцениваться с позиции базовых элементов и производных от них. К базовым элементам человеческого капитала относятся здоровье, образование, опыт работы, то есть то, что составляет наиболее устойчивую основу человеческого капитала и определяет его фундаментальные характеристики. Деловая репутация работника можно отнести к группе производных элементов человеческого капитала, которые «вырастают» из базовых элементов и показывают степень их фактической реализации в жизни человека и его трудовой, предпринимательской и в целом общественной деятельности.

Анализ человеческого капитала работника только через базовые элементы, по мнению автора, дает одноплоскостную картину. Использование производных элементов, в том числе и деловой репутации работника, для



характеристики человеческого капитала позволяет увидеть его глубину, богатство, «объемность», многозначность и многомерность, выявить пока еще слабо задействованный потенциал производных элементов человеческого капитала в решении важных социально-экономических задач, показать значимость нетрадиционных составляющих для развития человеческого капитала.

Многомерность человеческого капитала может быть описана формулой(1)

$$\text{ЧК} = \text{УО} \times \text{УЗ},$$

где ЧК – человеческий капитал,

УО – уровень образования,

УЗ – уровень здоровья.

Многомерную же модель человеческого капитала с учетом включения не только базовых, но и производных показателей можно описать такой формулой (2):

$$\text{ЧК} = \text{УО} \times \text{УЗ} \times \text{ДР}_p \times \text{ПЭ},$$

где УО – уровень образования,

УЗ – уровень здоровья,

ДР<sub>p</sub> – деловая репутация работника,

ПЭ – другой производный элемент человеческого капитала, который потенциально может быть выявлен.

Человеческий капитал, исчисленный по формуле (1), можно условно назвать «базовым», поскольку данный способ измерения строится на базовых элементах человеческого капитала.

Формула (2) позволяет рассчитать так называемый «открытый» человеческий капитал, закладывая перспективы его развития за счет полиструктурности состава элементов.

На качество человеческого капитала оказывает влияние огромное количество факторов. Среди глобальных факторов в качестве одного из основных назовем международную миграцию. Международная миграция обостряет противоречие между развитыми и развивающимися странами, значительно понижает качество человеческого капитала в развивающихся экономиках. В условиях, когда интеллектуальная собственность и знания становятся продуктами производственного процесса и определяют уровень развития общества, «утечка умов» из страны приводит к снижению конкурентоспособности ее экономики, к технологическому отставанию и к определенной деградации нации.

Вторым немаловажным фактором, оказывающим прямое влияние на качество человеческого капитала, является безработица. Например, как отмечает Байкова И.А., миграционные потоки внутри страны направлены в сторону крупных мегаполисов, региональных центров, так как там гораздо больше возможностей получить образование и найти высокооплачиваемую работу. Данная тенденция приводит к уменьшению численности населения многих регионов России, к исчезновению множества мелких городов и деревень, к перенаселению мегаполисов.

Отмеченные факторы сдерживают рост высококвалифицированных эмигрантов и способствуют продолжению «утечки умов» из России, что, в свою очередь, сокращает накопленный человеческий капитал в стране.

Рассматривая поднятый вопрос, нельзя не остановиться на таком важном факторе, как уровень образования граждан. В современных условиях развития «экономики, основанной на знаниях», образование оказывает существенное влияние на все ключевые индикаторы рынка труда - занятость, безработицу, уровень заработной платы и экономическую активность

населения. Уровень образования населения - важный экономический индикатор, который показывает темпы увеличения величины человеческого капитала. «С повышением уровня образования резко возрастает уровень участия в рабочей силе. Максимального значения - 85% - он достигает у обладателей вузовских дипломов. Сходная зависимость прослеживается между образованием и уровнем занятости: у лиц с высшим образованием уровень занятости составляет 83%, тогда как у лиц со средним полным образованием лишь 53%».

В ряде исследований убедительно доказано положительное воздействие образования на общественное развитие и благополучие: улучшение здоровья населения, снижение уровня преступности в стране, повышение активности населения. Высокий уровень образования населения позволяет повышать уровень заработной платы, что способствует увеличению поступлений в бюджет и уменьшает количество заявок на пособия по безработице; влияет не только на экономический рост экономики страны, но и повышает благосостояние ее граждан, что положительно сказывается на качественном развитии человеческого капитала.

Анализ теоретических основ управления качеством человеческого капитала привел к следующим выводам:

1. Человеческий капитал – широкое понятие, в настоящее время не получившее единого определения в науке. Под человеческим капиталом чаще всего понимают образованную часть трудовых ресурсов, обладающих высоким трудовым потенциалом и способным обеспечить высокий уровень производительности и эффективное развитие организации;
2. Человеческий капитал современной организации – важный актив организации, влияющий на капитализацию предприятия;
3. Основными элементами (характеристиками) человеческого капитала являются: образование, знания, способности к труду, здоровье,

мотивация – т.е. все те факторы, которые оказывают прямое или косвенное воздействие на уровень заработков человека;

4. Особое значение человеческий капитал приобретает в условиях становления государства на путь инновационной экономики. В таких условиях человеческому капиталу отводится роль регулятора границ и возможностей технологической, экономической и социальной модернизации общества; создателя интеллектуальных продуктов;

5. На качество человеческого капитала наибольшее влияние оказывают глобальные экономические и социальные факторы: уровень безработицы, тенденции в области международной миграции, уровень образования граждан страны.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «МЕГАПОЛИСЬ ПЕРСОНАЛ»

### 2.1 Краткая характеристика организации ООО "Мегаполись Персонал"

ООО "Мегаполись Персонал" – консалтинговая компания, оказывающая услуги в сфере подбора линейного персонала в различных областях: торговле, промышленном и пищевом производстве, гостеприимстве. Компания зарегистрирована по адресу: 105082, г. Москва, ул. Большая Почтовая, д. 36, стр.10.

Миссия компании состоит в изучении рынка труда, обобщении опыта аренды персонала в развитых и развивающихся странах, предоставлении аутсорсинговых услуг в сфере персонала на высоком уровне.

Качественные аутсорсинговые услуги порадуют самого скрупулезного клиента компании «Мегаполись Персонал», а тарифная сетка и система скидок впишется в бюджет любой организации. Многолетний опыт работы на рынке аутсорсинга персонала и отточенное мастерство взаимодействия сотрудников компании с клиентами оптимизируют работу на объектах в кратчайшие сроки.

«Outsourcing (внешний источник) – аутсорсинг осуществляется путем передачи компании какую-либо из своих функций или проводимых работ внешней аутсорсинговой компании. Происходит это путем приобретения услуг (аренда персонала), а не труд конкретных сотрудников. В основном на аутсорсинг переводят работы, необходимые для поддержания бесперебойной работы отдельных направлений компании, к примеру, производство, логистика, маркетинг или уборка помещений. В Европе некоторые крупные компании переходят на аутсорсинг полностью.

Система отбора и контроля распределения арендованного персонала позволяет в минимальные сроки подобрать нужное количество аутсорсинговых работников по заданным диапазонам заказчика. Выбор арендованного персонала помимо профессиональной принадлежности может осуществляться по различным критериям, таким как: пол, возраст, отсутствие вредных привычек, знание иностранных языков, опыт работы, уровень квалификации, наличие необходимых документов».

Аутсорсинг персонала способствует росту бизнеса, повышает скорость производства, освобождает от рутинной обработки документов, понижает затраты на обслуживающий персонал, экономит время, нервы и положительно влияет на динамику роста прибыли заказчика. Так же аутсорсинговые услуги всегда можно дробить на этапы и оговаривать отдельно.

Заключая с ООО «Мегаполись Персонал» Договор на оказание аутсорсинговых услуг, компания заказчика автоматически получает статус «постоянного клиента», который включает в себя множество привилегий и бонусный пакет скидок.

Проанализируем обеспеченность компании ООО «Мегаполись Персонал» персоналом и изменения в структуре персонала за последние три года. В таблице 1 приведены данные об уровне обеспеченности компании трудовыми ресурсами в 2012 – 2014 гг. по разным категориям.

Обеспеченность ООО «Мегаполись Персонал» персоналом по категориям и основным профессиям за 2012-2014 гг.

В табл. 1 проанализируем качественный состав трудовых ресурсов ООО «Мегаполись Персонал» по показателю возраста. Из таблицы видно, что в течение последних 3-х лет доля молодых сотрудников в возрасте до 30-ти лет постоянно увеличивалась: с 36% в 2012 г. до 69% в 2014 г. Число персонала в возрасте от 40 лет в рассматриваемый период всегда составляла меньшую долю в структуре трудовых ресурсов организации (всего 2-3%).

Таблица 1. Качественный состав персонала ООО «Мегаполись Персонал» по возрасту, в 2012 – 2014 гг.

Показатели	Ед. измер.	Число работников по факту на конец года					
		2012 год	Удельный вес, %	2013 год	Удельный вес, %	2014 год	Удельный вес, %
По возрасту:	чел.	-	-	-	-	-	-
От 20 до 30		8	36	13	54	18	69
От 30 до 40		12	55	8	33	6	23
От 40 от старше		2	9	3	23	2	8
Итого:		22	100	24	100	26	100

В следующей таблице приведены данные, отражающие изменения в структуре персонала ООО «Мегаполись Персонал» по уровню образования. В 2012 – 2014 гг. в организации подавляющее большинство сотрудников имели высшее образование; в 2014 г. количество работников с высшим образованием достигло 85% от общего числа персонала. Доля персонала со средним образованием в 2014 г. сократилась до 3%, в сравнении с двумя предшествующими периодами, когда аналогичный показатель составлял 8%.

Таблица 2. Данные об уровне образования персонала ООО «Мегаполись Персонал» за 2012 – 2014 гг.

Уровень образования	2012 г.	Доля в структуре, %	2013 г.	Доля в структуре, %	2014 г.	Доля в структуре, %
Среднее	4	18	2	8	1	3
Средне-специальное	3	14	5	21	3	12
Высшее	15	68	17	71	22	85
Итого:	22	100	24	100	26	100

Структура персонала по трудовому стажу в компании ООО «Мегаполись Персонал» показана в табл. 3. Из таблицы видно, что в

структуре компании по рассматриваемому признаку в течение 2012 – 2014 гг. преобладали сотрудники с минимальным стажем работы в компании.

Таблица 3. Структура персонала ООО «Мегаполись Персонал» по трудовому стажу в компании ООО «Мегаполись Персонал»

Стаж	2012 г.	доля в структуре, %	2013 г.	доля в структуре, %	2014 г.	доля в структуре, %
До 1 г.	17	88,6	20	92,1	21	93,8
От 1 до 5-ти лет	5	11,4	4	7,9	5	10,2
Итого:	22	100	24	100	26	100

Таким образом, на протяжении 2012 – 2013 гг. обеспеченность персоналом ООО «Мегаполись Персонал» оставалась на высоком уровне. Нехватка специалистов отмечалась по одной категории, но в 2014 г. обеспеченность кадрами по всем категориям и специальностям достигла значения 100%.

Качество человеческих ресурсов компании «Мегаполись Персонал» оценивается нами как достаточно высокое. Прежде всего, данный вывод основан на показателях об уровне образования персонала компании, которые ежегодно меняются в лучшую сторону: например, доля сотрудников с высшим образованием в 2014 г. занимала 85% в общей структуре персонала.

## 2.2 Анализ конкурентных преимуществ организации "Мегаполись Персонал"

Конкурентные преимущества организации, обусловленные характеристиками человеческого капитала, включают в себя множество различных показателей: производственные (образование, умения, опыт, профессиональные навыки и т.д.), индивидуально – физиологические (пол, возраст, физические данные, состояние здоровья), психологические (деловые



качества характера, аналитические способности; развитость памяти, внимания, мышления; устойчивость эмоциональной сферы и др.).

В предыдущем параграфе работы я частично коснулась вопросов качества человеческого капитала организации «Мегаполис Персонал», рассмотрев структуру персонала по возрасту, уровню образования, опыту работы в исследуемой компании. Анализ показал, что более половины персонала компании – лица молодого возраста до 30-ти лет. По моему мнению, коллектив, в котором более половины сотрудников принадлежат к молодежной социальной группе, имеет много преимуществ, о чем свидетельствуют данные социологических исследований. Так, например, в январе 2015 г. служба исследований HeadHunter провела опрос и выяснила, какими достоинствами отличаются самые молодые и самые возрастные сотрудники белгородских компаний. По результатам исследования, большинство работодателей в числе важных преимуществ молодежи отмечают гибкость и мобильность в работе (38%), активность и целеустремленность (37%), нестандартное и незаикленное мышление (36%). К тому же, при всех своих достоинствах эта категория работников претендует на куда меньшие деньги, нежели их более возрастные коллеги. По словам исследователей, молодых людей отличает высокая работоспособность: они готовы трудиться не покладая рук, создавая при этом вокруг себя приятную и непринужденную рабочую атмосферу, формируя благоприятный социально – психологический климат.

Известно, что социально – психологический климат (СПК) оказывает большое влияние на качество и производительность труда. Условия, в которых происходит взаимодействие членов рабочей группы, влияют на успешность их совместной деятельности, на удовлетворенность процессом и результатами труда. Огромное значение имеет и характер взаимоотношений в группе, доминирующее в ней настроение.

Для обозначения психологического состояния группы используются такие понятия как «социально-психологический климат», «психологическая атмосфера», «социальная атмосфера», «климат организации», «микроклимат» и др.

По своему происхождению эти понятия являются во многом метафоричными. Можно провести аналогию с природно-климатическими условиями, в которых живет и развивается растение. В одном климате оно может расцвести, в другом — зачахнуть. То же самое можно сказать и о социально-психологическом климате: в одних условиях группа функционирует оптимально и ее члены получают возможность максимально полно реализовать свой потенциал, в других — люди чувствуют себя некомфортно, стремятся покинуть группу, проводят в ней меньше времени, их личностный рост замедляется.

Когда ведут речь о социально-психологическом климате коллектива, подразумевают следующее: совокупность социально-психологических характеристик группы; преобладающий и устойчивый психологический настрой коллектива; характер взаимоотношений в коллективе; интегральная характеристика состояния коллектива.

Благоприятный социально-психологический климат характеризуют оптимизм, радость общения, доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях, межличностные симпатии, открытость коммуникации, уверенность, бодрость, возможность свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, вносить вклад в развитие организации, совершать ошибки без страха наказания и т.д.

Неблагоприятный социально-психологический климат характеризуют пессимизм, раздражительность, скука, высокая напряженность и конфликтность отношений в группе, неуверенность, боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление, страх наказания, неприятие, непонимание,

враждебность, подозрительность, недоверие друг к другу, нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и организации в целом, неудовлетворенность и т.д.

Основываясь на результатах исследования, приведенных выше, можно предположить, что СПК в трудовом коллективе «Мегаполись Персонал» должен быть благоприятным. Так ли это – выясним в процессе анализа данных исследования СПК, проведенного в феврале 2015 г. среди сотрудников исследуемой компании. Анкетирование сотрудников «Мегаполись Персонал» было направлено на определение отношения членов коллектива друг к другу и к организации. Ниже приведем ответы участников опроса на некоторые вопросы предложенной анкеты.

Таким образом, СПК «Мегаполись Персонал» можно охарактеризовать как неблагоприятный, между тем как специалисты по управлению персоналом обращают особое внимание на наличие положительного СПК в трудовом коллективе как одного из важнейших факторов конкурентоспособности предприятия, ведущего к высокой производительности труда. Из результатов проведенного анализа очевидно, что по критерию СПК человеческие ресурсы компании «Мегаполись Персонал» имеют низкий уровень конкурентоспособности.

Еще один момент, на котором следует остановить внимание, анализируя конкурентоспособность организации «Мегаполись Персонал» в аспекте влияния на данный показатель качества человеческого капитала – это уровень образования персонала, но уровень фактический, не формальное образование, которое подтверждается наличием диплома о среднем, среднем специальном или высшем образовании. По моему мнению, фактический уровень образования, профессиональной компетенции, наличия знаний и навыков лучше всего демонстрируют показатели развития персонала в данном направлении: аттестация, виды внутрифирменного обучения и обучения вне организации, самообразование работников и т.п.

В документации ООО «Мегаполись Персонал» за 2012 – 2014 гг. не отражена информация о внутрифирменном обучении сотрудников – вероятно, данный вид обучения персонала в компании не практикуется. Как следует из официальных отчетов компании, в последние три года с непостоянной регулярностью организовывались различные программы повышения квалификации и обучения персонала вне фирмы. По всем направлениям обучения и программам повышения профессиональной квалификации наметилась тенденция к снижению: если в 2012 г. около 30% персонала организации принимали участие в развивающих тренингах и семинарах, то к 2014 г. – только около 20% от общего числа сотрудников.

Объем инвестиций компании «Мегаполись Персонал» в повышение качества человеческого капитала через образование за 2012 – 2014 гг. приведен в табл.4.

Таблица 4. Инвестиции ООО «Мегаполись Персонал» в повышение качества человеческого капитала через образование в 2012 – 2014 гг.

Отчетный период	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Инвестиции в образование персонала, тыс.руб.	113,7	82,5	67
Из них – на обучение управленцев высшего звена (руководитель компании, руководители отделов)	67,4	46,2	33

Из приведенных в табл. 5 данных видно, что объем инвестиций в образование сотрудников «Мегаполись Персонал» за последние три года сократился на 45%. Структура затрат показывает, что более половины бюджета было потрачено на обучение персонала из категории управленцев высшего звена. Таким образом, по критерию «образование» человеческие ресурсы «Мегаполись Персонал» нельзя определить как фактор, повышающий конкурентоспособность организации, несмотря на высокий уровень формального образования работников.

Исследование психологических качеств человеческих ресурсов проводилось в «Мегаполись Персонал» в последний раз в 2013 г.

специалистами консалтинговой компании. Исследование проводилось в форме теста по программе «Надежность сотрудников». Программа содержала следующие направления:

I. Изучение особенностей личности кандидатов на работу и сотрудников организации с помощью психологических тестов, собеседования и других методов оценки личности.

II. Подготовка паспортов надежности сотрудников с описанием:

- 1) Факторов, снижающих надежность и факторов, её повышающих;
- 2) Перечнем ситуаций и обстоятельств, являющихся для сотрудника опасными с позиций надежности;
- 3) Моделированием поведения сотрудника в таких ситуациях;
- 4) Рассмотрением перспектив и способов повышения надежности сотрудника.

Главной целью тестирования было определение психологической устойчивости персонала в кризисных ситуациях (например, снижение заработной платы, уменьшение количества клиентов организации и др.). Как поведет себя сотрудник в подобной ситуации – поспешит сменить рабочее место, перейдет к конкурентам или останется в организации?

Таким образом, по критерию психологического состояния персонала, в частности, по показателю психологической устойчивости, человеческие ресурсы «Мегаполись Персонал» не способствуют росту конкурентоспособности организации.

### 2.3 Эффективность управления качеством человеческим капиталом организации ООО "Мегаполись Персонал"

Анализ конкурентоспособности организации «Мегаполись Персонал» и полученные результаты привели к выводу о малоэффективной системе управления качеством человеческим капиталом, сформированной в том виде,

в котором она функционирует сегодня. По всем проанализированным критериям качества человеческого капитала, характеристики последнего в «Мегаполись Персонал» отрицательные.

Индивидуально – физиологические характеристики работников «Мегаполись Персонал», в частности, возрастные показатели (подавляющее большинство сотрудников – 85% - лица в возрасте до 30-ти лет), по мнению экспертов, должны способствовать формированию благоприятного социально – психологического климата (СПК) в трудовом коллективе, который, в свою очередь, положительно влияет на производительность труда. Производительность труда, в свою очередь, является одним из критериев. Определяющих качество человеческого капитала. Однако анализ результатов анкетирования сотрудников компании выявил наличие неблагоприятного СПК в коллективе, негативного отношения большинства работников к организации, недружелюбный настрой к коллегам.

Каковы причины формирования неблагоприятного СПК в организации «Мегаполись Персонал»? Как нам представляется, это связано с тем, что в организации не принимается никаких мер по улучшению социально – психологического климата, хотя для создания положительной психологической атмосферы в коллективе организации имеются все предпосылки (однородная структура коллектива по многим признакам – образованию, возрасту и др.).

Следует отметить, что игнорирование руководством организации «Мегаполись Персонал» неблагоприятного СПК в трудовом коллективе может оказывать негативное влияние на формирование качественного человеческого капитала, ведет к разобщению сотрудников; созданию неформальных групп, имеющих разные цели и ценности; командную работу; невозможность командной работы.

В сфере управления качеством образования человеческого капитала организации «Мегаполись Персонал» так же были выявлены недоработки.

Система обучения персонала в компании на сегодняшний день не создана. Обучение сотрудников носит нерегулярный характер. С каждым годом количество персонала, обучающегося на курсах повышения квалификации, принимающего участие в профессиональных тренингах, конференциях, семинарах резко снижается.

Отсутствие эффективной системы обучения персонала в организации «Мегаполись Персонал» снижает качество человеческого капитала, ведет к снижению уровня профессионализма сотрудников, потере квалификации, ценности отдельных работников как специалистов.

Сегодня руководство прекрасно понимает, какую роль играет обучение сотрудников в развитии организации. Некомпетентность работников и их нежелание работать, в конечном счете, обязательно отразится на качестве коллективной работы над проектами и прибыли. Для того чтобы добиться от работников полной отдачи, необходимо хорошо их обучить. Обучение и развитие персонала позволяет организации увеличить уровень доходности бизнеса за счет повышения эффективности коллективной работы, ценности специалистов, а также их профессионального уровня. В процессе обучения работники смогут развить навыки эффективной коммуникации, необходимые для установления хороших взаимоотношений с партнерами и клиентами.

От качества человеческого капитала, в том числе от его фактического образовательного уровня, напрямую зависит успех организации, следовательно, организациям, стремящимся к эффективному развитию, расширению, охвату большей доли рынка, привлечению большего количества клиентов и партнеров, необходимо внедрять системы непрерывного обучения кадров. «Мегаполись Персонал» - динамично развивающаяся компания, поэтому вышесказанное в полной мере относится и к ней.

Надежность сотрудников, приверженность организации, лояльное отношение к ней, ощущение сопричастности к успеху компании – еще один

набор критериев, характеризующих высокую эффективность качества управления человеческими ресурсами компании. В исследуемой организации – компании «Мегаполись Персонал» - уровень надежности сотрудников, как показали результаты тестирования, имеет крайне низкие значения. Более половины персонала при возникновении трудностей в компании, готовы сменить рабочее место, перейти в другую организацию.

По моему мнению, психологическая отстраненность сотрудников «Мегаполись Персонал» от событий, происходящих в компании, связана с несформированностью в организации корпоративной культуры. Организация не сформулировала принципы и ценности, которые должны быть закреплены в корпоративном кодексе, не разработала собственный логотип, не проводит совместных мероприятий для сотрудников и другие важные элементы корпоративной культуры, объединяющие сотрудников и работающие на повышение качества человеческого капитала, а именно:

- модели поведения (варианты реагирования) в различных ситуациях (как обыденных, так и нестандартных);
- стиль руководства организацией (делегирование полномочий, принятие важных решений, обратная связь и пр.);
- действующая система коммуникации (обмен информацией и взаимодействие между структурными подразделениями организации и с внешним миром, принятые формы обращения “начальник-подчиненный” и “подчиненный-начальник”);
- нормы делового общения между членами коллектива и с клиентами (другими учреждениями, представителями власти, СМИ, широкой общественностью и т. д.);
- пути разрешения конфликтов (внутренних и внешних);
- принятые в организации традиции и обычаи (например, поздравление сотрудников с днем рождения, совместные выезды на природу и т. д.);



- символика организации (слоган, логотип, стиль одежды сотрудников и пр.).

Неблагоприятный социально – психологический климат и низкий уровень надежности персонала организации «Мегаполись Персонал» - факторы, обуславливающие высокий уровень текучести кадров в компании. На протяжении последних трех лет основную долю в структуре персонала компании по стажу работы занимали сотрудники со стажем до одного года. Высокая текучесть кадров свидетельствует о неверно выбранных методах управления персоналом и снижает показатели качества человеческого капитала организации.

Анализ человеческого капитала организации «Мегаполись Персонал» привел к следующим выводам:

1. Качество персонала компании по формальным признакам (образование, возраст) можно оценить как достаточно высокое.

2. В компании сформировался неблагоприятный социально – психологический климат, проявляющийся в недружелюбном отношении членов коллектива друг к другу и низкой лояльностью сотрудников к организации.

3. Психологическое состояние сотрудников в отношении компании оценивается как крайне нестабильное. Уровень надежности персонала очень низкий.

4. Эффективная система обучения в компании не сформирована. Обучение сотрудников имеет случайный, нерегулярный характер. Инвестиции организации в повышение качества человеческого капитала через обучение с каждым годом уменьшаются.

5. По всем направлениям исследования качества системы управления человеческим капиталом организации «Мегаполись Персонал» были выявлены недостатки; в компании практически не применяется никаких методов для улучшения качества человеческого капитала.

### ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ДАЛЬНЕЙШЕМУ УЛУЧШЕНИЮ КАЧЕСТВА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «МЕГАПОЛИСЬ ПЕРСОНАЛ»

#### 3.1 Методы развития качества человеческого капитала организации «Мегаполись Персонал»

В компании «Мегаполись Персонал» рекомендуется применять комплексные методы развития человеческого капитала. Поскольку ранее методы ни один из методов в компании не применялся, необходимо заново сформировать систему управления человеческим капиталом. В связи с этим, методы должны учитывать все факторы формирования человеческого капитала и преследовать целью:

1) Профилактику кризисных ситуаций в трудовом коллективе «Мегаполись Персонал».

Качество человеческого капитала влияет на количество и характер ошибок в принятии решений, своевременное восприятие циклических сигналов развития, объективную оценку ситуаций, проектирование антикризисной деятельности. Ведь персонал лишь тогда становится человеческим капиталом, когда его профессионализм, мотивация и отношение к организации определяют высокое качество деятельности. При наличии качественного человеческого капитала вероятность глубокого и разрушительного кризиса снижается.

2) Повышение образовательного уровня сотрудников «Мегаполись Персонал».

Как показывают исследования, в период кризиса человеческий капитал выступает стабилизирующим фактором. Образованные люди глубже понимают события окружающей действительности и, следовательно, реагируют на них с меньшими элементами панических настроений,

расслабленности, недисциплинированности. Многие считают, что это определяется натурой индивидуума, его характером. Соглашаясь отчасти с этим, нельзя не видеть, что многие черты личности, в частности уверенность, собранность, деловитость, формируются в процессах приобретения профессионализма, реализации образования, проявления корпоративной культуры, т.е. всего того, что отражает понятие и реальность человеческого капитала.

3) Развитие у сотрудников «Мегаполись Персонал» таких черт, как энтузиазм, перспективность мышления, профессионализм – т.е. все, что дает высокий уровень образования, инновационный потенциал.

Необходимость развития данных качеств у персонала обуславливается высокой значимостью перечисленных черт характера и личностных особенностей для развития организации в трудных условиях рынка, в кризисных ситуациях. В антикризисном менеджменте особенно важна гармония человеческого капитала как объекта и как средства управления. Стремясь смягчить кризис или разрешить его в пользу развития организации, следует способствовать развитию человеческого капитала. Вкладывать инвестиции в образование, здоровый образ жизни и пр., мотивировать творчество в работе, создавать благоприятные социально-психологические условия, формировать традиции и ценности, способствовать накоплению опыта, повышать уровень корпоративной культуры. Человеческий капитал выступает как средство или как элемент механизма менеджмента тогда, когда, опираясь на его реальность и особенность, решаются проблемы выхода из кризиса, модернизации производства, проектирования и использования различных инноваций, обновления технологий и т.д.

4) Совершенствование методов мотивации работников «Мегаполись Персонал». Реализации идеи человеческого капитала в значительной мере способствуют гуманность и социальность современного менеджмента. Он предполагает видеть и учитывать ценности и интересы

человека, он содействует интеллектуализации труда и определению перспективных направлений научно-технического прогресса.

5) Формирование у сотрудников «Мегаполись Персонал» приверженности к ценностям организации и высокого уровня надежности, т.к. человеческий капитал является фактором деловой репутации организации, от которой зависит успех ее отношений с партнерами, ее конкурентные преимущества.

6) Развитие у сотрудников «Мегаполись Персонал» творческого мышления, поощрение проявлений инициативы, т.к. человеческий капитал способствует повышению креативного потенциала организации как результата образовательных и мотивационных процессов.

Назову конкретные методы, которые рекомендуется применять в компании «Мегаполись Персонал» с целью повышения качества человеческого капитала. С учетом выявленных в процессе анализа проблем, на мой взгляд, целесообразным будет использование следующих методов:

1. Инвестиции в качество и развитие человеческого капитала, способствующие высокой эффективности инвестиций в развитие технологий и росту производительности труда.

2. Мотивация формирования и проявления тех качеств человека, которые характеризуют признаки человеческого капитала. Эта мотивация ведет к повышению эффективности управления, созданию благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе, творческого настроя в деятельности.

3. Система оплаты труда, соответствующая принципам мотивации деятельности и персонального развития, накопленному позитивному опыту работы.

4. Ценностные установки, которые применяются в процессах управления.

5. Квалификация и компетентность, повышающие уровень профессионализма, развивающие навыки и умения эффективной деятельности.

6. Информационное поле деятельности. Обеспечение информацией по критериям новых знаний, функционального содержания деятельности, образовательного и квалификационного уровня работника отражает фактор компетентности.

7. Формирование культуры – общей, организационной, корпоративной, методологической и пр.

8. Организация деятельности, которая может открывать возможности для творческих подходов или сдерживать их, мотивировать образование или игнорировать его роль в развитии человека и коллектива в целом.

Все эти средства и методы теснейшим образом взаимосвязаны, и только системное их использование позволяет получить действительный эффект человеческого капитала. Практически это нелегкое, но возможное дело, если существует система мониторинга человеческого капитала по приоритетам менеджмента и методам оценки его состояния. Наиболее простым методом оценки является метод расчета прямых затрат на персонал. Он предполагает экономические затраты на заработную плату персонала, налоги, охрану и улучшение условий труда, расходы на обучение и повышение квалификации. Но такая оценка не отражает реальной величины человеческого капитала, ибо она не учитывает мотивационный момент творчества, самообразования.

Альтернативой этому методу является метод конкурентной оценки стоимости человеческого капитала. Он предполагает создание лучших условий для собственного персонала, чем условия работы персонала в конкурирующей организации. Это способствует привлечению человеческого капитала, его переходу из конкурирующих фирм. Но здесь необходима оценка не только затрат, но и потенциального ущерба фирме при возможном

уходе ее работника. Этот метод можно назвать методом регулирования текучести персонала. Он приобретает большое значение в кризисных ситуациях. Выход из кризиса всегда предполагает сохранение, а лучше его увеличение человеческого капитала. При этом увеличение человеческого капитала вовсе не сводится к простому росту штата.

### 3.2 Совершенствование социально-психологического климата в организации «Мегаполись Персонал»

В настоящее время существует множество стратегий по формированию благоприятного социально-психологического климата (СПК), то есть снижению социальной напряженности в коллективе. Однако все они содержат основополагающие принципы, которые рекомендуется соблюдать каждой организации.

Формирование стратегии совершенствования СПК «Мегаполись Персонал» должно основываться на следующих положениях:

1. При комплектовании рабочего коллектива необходимо учитывать психологическую совместимость сотрудников. В зависимости от целей надо сочетать разные типы поведения людей. Очень во многих ситуациях группа с представителями одного характера окажется мало работоспособной, например, если соберутся только сотрудники, ждущие указаний и не умеющие проявлять инициативу или только любители командовать;
2. Оптимальный подбор, расстановка, обучение и периодические аттестации руководящих кадров;
3. Приемлемое ограничение числа сотрудников, подчиненных одному руководителю (5-7 человек);
4. Отсутствие лишних работников и вакансий. Как недостаток, так и избыток членов коллектива ведут к его неустойчивости. Появляется почва для возникновения напряженности и конфликтов в связи с желанием

нескольких кандидатов занять должность и получить продвижение по службе или из-за возникающей неравномерности трудовой нагрузки при наличии «лишних рук»;

5. Опора в работе на наиболее авторитетных, активных членов коллектива (неформальных лидеров), пользующихся доверием персонала;

6. Управление процессом формирования содержательных психологических компонентов климата (норм, ожиданий, ценностей, установок, группового мнения и настроения);

7. Предупреждение и разрешение межличностных конфликтов;

8. Применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия (увлечение сотрудников личным примером, применение социально-психологических тренингов, деловых игр, метода убеждения и тому подобного).

Из конкретных методов психологического воздействия на человеческие ресурсы с целью улучшения СПК организации «Мегаполись Персонал», по моему мнению, эффективными будут следующие методы:

1. Телесная психотерапия. Она основана на признании тесной связи между психическими и физиологическими процессами, в частности на том, что личностные характеристики проявляются в позах, жестах, движениях. В управлении телесная психотерапия находит применение в организации на предприятиях комнат психологической разгрузки, кабин с манекенами менеджеров (для высвобождения отрицательных эмоций и тому подобного).

2. Арт-терапия. Эта методика базируется на том, что внутреннее «я» человека отражается в зрительных образах каждый раз, когда он рисует, пишет картину, лепит скульптуру, не задумываясь о своих произведениях (то есть спонтанно). Полученные в ходе работы с группой материалы позволяют выявить степень агрессивности и других негативных чувств у людей, помогают разрешить конфликты и наладить отношения между участниками.

Арт-терапия используется в области социальной реабилитации и трудовой терапии.

3. Группы «тренинга умений». Относятся к бихевиористскому направлению в психологии. В основу подхода к работе положены обучающая модель, постановка целей, измерение и оценка поведения. Примером могут служить группы «тренинга уверенности в себе». Таким образом обучают умению планировать карьеру и принимать решения, развивают способность справляться с беспокойством и совершенствуют навыки общения.

Существует также множество других методов и тренингов, направленных на создание благоприятного эмоционального климата. В настоящее время на некоторых предприятиях работают штатные специалисты-психологи. Они организуют психологические игры, тесты, занимаются с персоналом. Некоторые фирмы приглашают специалистов со стороны на некоторое время. Это, безусловно, благотворно влияет на социально-психологический климат.

Особое внимание в компании «Мегаполись Персонал» следует уделить формированию сплоченности коллектива, созданию из группы сотрудников команды, преследующей единые организационные цели, оказывающие друг другу взаимопомощь и поддержку. Как показывает практика последних лет, лучше всего с данной задачей справляются тренинги по тимбилдингу (командообразованию).

Тимбилдинг - это процесс формирования сплоченной команды из Вашего разрозненного коллектива.

Начать обучение в организации «Мегаполись Персонал» можно со специального тренинга для руководителей - "Формирование команды", направленного на осознание необходимости командной работы и повышения эффективности работы коллектива. Для этого необходимо не только занятие лидерской позиции и выделение ценностей компании и их доведение до



руководителей рангом пониже, но и эффективное распределение ролей в команде, чтобы получать наиболее эффективный результат.

Для остального персонала компании «Мегаполись Персонал» – руководителей второго ранга и административного персонала подойдут другие методы тимбилдинга, например, «веревочный курс», «зарница» и др. Практические тренинги "Веревоочный курс" и "Зарница" представляют собой практические тренинги, связанные со сплочением командного духа и необходимости совместной работы на результат (по-другому эти тренинги не проходятся). В первом случае коллективу придется действовать "связанными одной цепью", а во втором - вспомнить молодость и военные игры, ведь именно захват лагеря противника (какого-то другого объекта) - основной смысл игры. Причем делать это нужно в команде, группами, у каждой из которых будет своя цель, являющаяся "кирпичиком" общей цели тренинга-игры. Подобные тренинги не только позволяют качественно сплотить коллектив (гораздо лучше любого корпоратива), но и позволяют руководителю посмотреть на подчиненных в неформальной обстановке.

Специалисты рекомендуют проводить тренинги по тимбилдингу для сотрудников средних и крупных компаний, т.к. это существенно способствует развитию горизонтальных связей, учит командной работе в игре, чтобы затем применять полученные навыки в реальной жизни. Да и небольшие компании могут оказаться заинтересованными в подобных тренингах, особенно если наблюдается некоторое недопонимание между сотрудниками. Таким образом, для компании «Мегаполись Персонал» тимбилдинг должен оказаться высокоэффективным методом улучшения СПК. Рассмотрим один из предлагаемых к применению методов тимбилдинга подробнее.

«Веревоочный курс» (ВК) предназначен для людей и организаций, которые хотят проверить свои силы, научиться работать в команде, стать

сильным и ответственным лидером. А также для всех, кто привык отдыхать с пользой для тела и работой для ума и души.

ВК (Ropes Course) был разработан в США для психологической и физической реабилитации участников войны во Вьетнаме в 60-е годы. Позднее ВК стал использоваться в США как тренинг по развитию навыков командообразования. Тренинг пользуется популярностью и в настоящее время как активный тренинг для создания эффективной команды, команды-победительницы. В середине 90-х годов ВК начал активно распространяться в Европе и сейчас весьма популярен в Германии, Англии и других странах.

Курс представляет из себя полосу препятствий, где в каждом этапе задействованы веревки. Очень часто участники бывают буквально связаны друг с другом. Задача командам – пройти эту полосу, дойдя до финала. И сделать это можно только всем вместе. Ведь если один останавливается – приходится останавливаться всем.

ВК — это активный тренинг об отношениях и взаимодействии между людьми, о методах и способах достижения цели. Это необычные ситуации, риск, азарт и новые ощущения. Это тренинг о доверии себе и людям, о том, как сделать шаг в неизвестное и добиваться общей цели совместными усилиями. Тренинг «Веревочный курс» в большой степени затрагивает область бытия: «Каким мне нужно быть для того, чтобы я и моя команда достигли поставленной цели?» Основные категории, с которыми, как правило, сталкиваются участники во время тренинга: доверие, ответственность, свободный выбор, цель, принятие решения, обязательства, личный вклад в победу.

В ходе этого курса члены коллектива «Мегаполись Персонал» научатся:

- эффективно взаимодействовать друг с другом
- понимать и разделять цели компании
- доверять своим коллегам и себе самому

- выходить из самых трудных ситуаций в жизни и работе
- уважать себя, как достойную и сильную личность
- брать ответственность за свой вклад в решение общих задач
- работать одной командой, а не каждый сам за себя
- выявлять собственные скрытые ресурсы

Зарница — это командная игра, аналогичная той самой Зарнице, в которую многие играли в детстве.

Группа делится на команды по 8-12 человек. Все они являются подразделениями одной большой армии. Этим подразделениям дано задание – найти и взорвать вражеский завод, который готовит к выпуску очень опасное оружие массового поражения.

Вначале командам необходимо перейти линию фронта. Затем каждая команда получает карту с этапами, пройдя по которым они смогут получить зашифрованное сообщение. На этапах команд ожидают разного рода преграды, преодолевая которые они могут найти то, что ищут. Преграды носят как физический, так и психологический характер. Когда все команды соберутся вместе, у них будет возможность определить точное месторасположение неприятельского завода и взорвать его.

Если команда сбилась, она может придти не туда и не встретиться со своими войсками в нужной точке. Если команды все-таки встретятся и выполнят задание, то их ожидает Парад победы, где они смогут выразить свою радость.

Во время этой игры идет сильное сплочение команды. Здесь есть возможность проявиться каждому и показать свои скрытые ресурсы. Коллектив, прошедший Зарницу, начинает работать активно, дружно и слаженно. Обычно после люди начинают по-настоящему доверять друг другу в работе и не боятся проявлять себя в полной мере. Для руководителя – это возможность с новой точки зрения увидеть своих сотрудников, понять, чем и как их можно мотивировать, как эффективнее управлять коллективом.

Помимо тренингов по тимбилдингу, в которых принимает участие весь коллектив «Мегаполись Персонал», для руководителей (генерального директора и руководителей отделов) необходимо участие в специальных тренингах, для осуществления общего руководства по управлению человеческими ресурсами организации, данная категория персонала должна обладать глубокими знаниями в области управления персоналом. Приведу примерное содержание такого тренинга.

Данный семинар-тренинг предназначен для руководителей, ориентированных на создание сплоченной команды.

Задачи тренинга:

- Выделение и конкретизация ведущих ценностей организации для высшего и среднего управленческого звена.
- Построение алгоритма усиления личностного влияния и занятия лидерской позиции в группе и организации.
- Овладение механизмами эффективного объединения людей в организации (своего отдела или подразделения).
- Осознание и оптимизация собственной ролевой позиции в командах разного типа.

В программе тренинга:

Важность командного подхода в работе современной организации

- Признаки командной работы;
- Секреты «эффекта команды»;
- Эффективное групповое взаимодействие;
- Формы управления в команде.

Влияние миссии и целей организации на командную работу

- Соотношение целей организации и личных целей;
- Мотивация команды на цели организации.

Классификация команд

- Команда согласия;

- Совет;
- Театр одного актера;
- Комбинат.

Типология команды

- Совместная деятельность;
- Тип лидера;
- Тип организации команды.

Технология создания команды:

- Этапы командообразования;
- Стадии жизни команды;
- 4 основных подхода к формированию команды;
- Распределение функций в команде;
- Планирование деятельности команды;
- Профилактика распада команды.

Технология решения проблем в команде

- Метод мозгового штурма;
- Метод ситуационного анализа;
- Метод Бенжамина Франклина;
- Технология «Восьми шагов».

3.3 Обучение персонала как фактор повышения уровня конкурентоспособности человеческого капитала организации «Мегаполись Персонал»

Основной целью развития человеческого капитала является обеспечение организации квалифицированным и лояльным персоналом, за счет работы которого организация достигает увеличения эффективности деятельности и укрепляет своё конкурентное преимущество, что ведет к росту её стоимости.

Важным направлением развития человеческого капитала организации является внедрение целостной системы обучения персонала и повышения его квалификации. Данный механизм повышает конкурентоспособность фирмы, помогая ей своевременно реагировать на постоянно изменяющиеся условия рынка, поскольку обучение персонала способствует формированию инноваций, генерации новых идей и решений. Чтобы адекватно и своевременно реагировать на рыночные изменения, каждая организация должна стать обучающейся, где основой является постоянное обучение, генерирование знания и его совместное использование, культура обучения, гибкость и экспериментаторство.

По моему мнению, система обучения персонала в организации «Мегаполись Персонал» должна включать несколько составляющих, а работа по обучению персонала всегда начинаться с определения потребности компании в персонале. Перечислю структурные составляющие системы обучения персонала, рекомендуемые к внедрению в «Мегаполись Персонал»:

- определение потребности персонала в обучении;
- определение уровня профессионального и личностного развития сотрудников;
- разработка рекомендаций по целесообразности обучения тех или иных сотрудников;
- разработка системы обучающих мероприятий, включающих контроль за усвоением знаний и формированием навыков;
- органичное включение системы обучения в систему стимулирования/мотивирования персонала;
- разработка системы поддержки результатов обучения;
- организация обучающих мероприятий (лекции, семинары, тренинги, рабочие группы и т.д.);
- квалифицированное проведение семинаров и тренингов, адаптированных к потребностям и особенностям компании;

- предоставление руководителям "обратной связи" по результатам обучения;
- разработка новых программ с учетом потребностей компании;
- проведение при необходимости персонального консультирования и обучения для некоторых сотрудников;

Каковы прогнозируемые результаты от внедрения описанных выше элементов системы обучения персонала в организации «Мегаполись Персонал»? Это:

- Обученный и замотивированный на профессиональные достижения персонал.
- Улучшение психологического климата в коллективе.
- Четкую и легко поддерживаемую систему обучения сотрудников.
- Улучшение качества работы и взаимосвязанных с этим показателей благосостояния компании и персонала.

Из конкретных методов обучения сотрудников организации «Мегаполись Персонал» предлагается применять современные методы обучения, предполагающие обучение без отрыва от основной деятельности:

- Активный семинар – одно–трех – дневное обучающее мероприятие, объединяющее в себе информационные (лекционные) блоки и разбор конкретных ситуаций на основе изучаемой методики.
- Деловая игра – обучающие мероприятия, позволяющие участникам программы изучить бизнес-технологии и оценить успехи в развитии за счет применения полученных знаний и навыков в имитационной среде.
- Дистанционная работа с материалами внутренней электронной библиотеки – задания, которые выполняются участниками и контролируются консультантом через внутренний корпоративный обучающий сервер.

- Компетентность – сочетание квалификации (профессиональных знаний и умений) и компетенций (интегральной совокупности знаний, навыков и способностей).
- Конференция или «круглый стол» – развивающие мероприятия, позволяющие руководителям определить цели саморазвития, сформировать для себя индивидуальные планы развития, повысить степень вовлеченности руководителей и их заинтересованность в обучении и развитии.
- Менторинг – индивидуальное консультирование руководителя, «игра» в «вопросы – ответы» (что мы часто делаем на переговорах абсолютно даром). Цель менторинга дать руководителю информацию о недостающих методиках и технологиях работы.
- Оценка развития компетенций – assessment или self-assessment – мероприятия, позволяющие участникам программы оценить текущий уровень состояния компетенций, а также фиксировать достижения в развитии компетенций.
- Посттренинговая консультационная сессия – 4–8-часовой активный формат взаимодействия участников тренинга и тренера-консультанта, проводимый спустя 2–3 недели после обучения и направленный на выявление возможных ошибок в практическом применении конкретных навыков и инструментов и разработку вариантов их устранения.
- Рабочая встреча – развивающие мероприятия, позволяющие обмениваться опытом и обсудить конкретные актуальные вопросы по той или иной тематике.
- Разработка или кастомизация курсов Дистанционного Обучения - реализация программ обучения в интерактивном виде с использованием тестов, кейсов, проверочных заданий и возможностью он-лайнного контроля и отслеживания практичности и результативности участников, построенных с помощью Интернет-технологий, разработанных компанией WebSoft.



- Развитие тематики тренинговых программ - создание новых или композиция существующих тематических блоков программ обучения.
- Симулятор – имитация процесса работы с помощью описанной ситуации с пошаговым алгоритмом ее решения. Симулятор может быть реализован с помощью игровой системы (пример - игра «Монополия»), в т.ч. и компьютерной, в которую вплетены короткие теоретические блоки. Цель симуляции - актуализировать (изучить) технологию и дать возможность участникам, оценив свои компетенции, выявить необходимые области развития.
  - Создание Профиля компетенций - совокупность компетенций и описание уровней их развития для конкретного рабочего места.
  - Стратегическая сессия – развивающее мероприятие для групп менеджеров среднего и высшего звена, позволяющее участникам использовать полученные знания и технологии для реальной работы по стратегическому планированию, которая чаще всего представляет значительную ценность как управленческий материал.
  - Супервизия - управленческий инструмент, который отслеживает работу отдельных сотрудников и в то же время дает им возможность отслеживания собственного прогресса и определения потребности в обучении и развитии на основе получения экспертной обратной связи.
  - Тренинг личной эффективности – развивающие мероприятия, необходимые для совершенствования отдельных способностей личности, таких как стрессоустойчивость, самоконтроль и т.д.
  - Тренинг навыков – развивающие мероприятия, необходимые для отработки той или иной модели поведения, необходимой в работе.
  - Тьюториал - очное или дистанционное сопровождение консультантами компании выполнения "домашних" заданий участниками программы обучения.

- Flash back - вариант посттренингового сопровождения, проводимый в интерактивном формате, направленный на закрепление навыка путем выполнения набора тренинговых упражнений и ролевых игр, разработанных на базе реальных рабочих ситуаций клиента. Дает участникам возможность осознать направления дальнейшего развития на основе анализа обратной связи, организованной с использованием видеосъемки.

Повышение квалификации персонала способствует привлечению хороших специалистов, снижению текучести кадров, использованию новых технологий, улучшению качества продукции и услуг, что позволяет в большей степени удовлетворить потребности клиентов. В этом же ряду выявление потенциальных лидеров и руководителей, стремление компании быстрее реагировать на изменяющиеся условия рынка. Качественное обучение персонала дает большую отдачу работодателю в виде роста производительности и общего вклада в бизнес со стороны сотрудников за счет накопления ими профессионального опыта и квалификации. Обучение сотрудников «Мегаполись Персонал», совершенствование их профессиональных навыков и знаний, предоставление профессиональных сертификатов и лицензий повышает степень их преданности компании. Все эти меры являются крайне важными для развития интеллектуального капитала фирмы, а значит, и для поддержания её конкурентоспособности.

На мой взгляд, значительна роль непрерывного внутрифирменного обучения как инструмента развития человеческого капитала организации «Мегаполись Персонал», направленного на эффективную передачу накопленного производственного опыта и уникальных специфических знаний, обновление и совершенствование знаний, формирование интеллектуального потенциала. Достижение поставленных целей осуществляется при активном использовании современных эффективных форм и методов обучения как вне рабочего места, так и непосредственно на рабочем месте. Из зарубежных методов наиболее приемлемыми для

российских предприятий считаются ротация кадров, деловые игры, разбор практических ситуаций.

Важным нововведением, необходимым к внедрению в компании «Мегаполись Персонал», как мне представляется, станет система грейдированных должностей. На мой взгляд, данная система – высокоэффективный метод, который можно использовать в качестве основы для:

- оптимизации системы оплаты труда;
- проведения независимой оценки сотрудников на предмет соответствия занимаемым должностям; создания эффективной системы вознаграждения;
- формирования стратегии развития персонала.

На основе применения системы станет возможной глубокая оценка профессиональных компетенций работников организации «Мегаполись Персонал», выявление слабых сторон каждого сотрудника. На основе полученной информации руководитель сможет определиться с направлениями обучения каждого работника.

Исследователь Зиангирова Л.А. считает универсальной для консалтинговой организации следующую структуру должностей:

- 1) аналитик (занимается в основном аналитикой и сбором данных, а также активным собственным развитием);
- 2) консультант (несет ответственность за какой-либо отдельный участок работы, а также за развитие младших сотрудников);
- 3) старший консультант (несет ответственность за какой-либо проект в целом (руководитель проекта), а также за развитие сотрудников младших грейдов);
- 4) менеджер (несет ответственность за развитие клиентов какой-либо отрасли в рамках одного направления – например, развитие компаний

автомобильной отрасли в рамках направления (организационного консультирования);

5) партнер (несет ответственность за развитие направления в целом либо в случаях, когда речь идет о небольшой компании, отвечает за развитие всей компании).

Соответственно, компании «Мегаполис Персонал» следует пересмотреть организационную структуру, которая не включает многие из названных выше должностей и доработать ее.

Также мною были выделены основные должности, которые должны входить в структуру административных подразделений любой консалтинговой компании. Отмечу, что ниже приведены основные должности и в зависимости от размера компании количество должностей может быть увеличено за счет введения позиции ассистентов, старших/младших специалистов/менеджеров.

1. Отдел финансов: бухгалтер; главный бухгалтер; финансовый аналитик; директор по финансам.

2. Отдел продвижения и маркетинга: маркетолог; PR-специалист; директор по маркетингу.

3. Отдел информационных технологий: инженерпрограммист; веб-программист; системный администратор; директор по информационным технологиям.

4. Отдел продаж: аналитик по продажам; менеджер по продажам; директор по продажам.

5. Административный отдел: секретарь; водитель; специалист по обеспечению офиса; директор административного отдела.

6. Отдел персонала: специалист по обучению и развитию; специалист по подбору персонала; специалист по компенсациям и льготам; специалист по кадровому администрированию; специалист по оценке персонала; директор по персоналу.

Поскольку в литературе предлагаются различные варианты набора факторов по методу Хэя, за основу рекомендуется взять классические факторы, описанные в книге Т.О. Соломанидиной «Мотивация трудовой деятельности»: 1) знания и навыки; 2) решения проблем; 3) ответственность; 4) условия работы.

Субфакторами, в соответствии с которыми будет производиться детальная оценка сотрудников «Мегаполись Персонал», могут быть:

#### 1. Фактор «Знания».

Субфакторы:

- способность объединять и координировать разнообразные действия работников с различными обязанностями;

- необходимость специального обучения, знаний и использование специальных методов, техник и технологий при осуществлении данного вида работ;

- необходимость навыков широких межличностных отношений.

#### 2. Фактор «Решение проблем».

Субфакторы:

- тип внешней среды, в которой работник решает задачи;

- разнообразие и сложность ситуативно решаемых задач.

#### 3. Фактор «Ответственность».

Субфакторы:

- свобода действий (нужен ли контроль со сторон руководства);

- воздействие работы на конечные результаты (прямое либо косвенное);

- объем ресурсов (доходов или затрат), касающихся должности.

#### 4. Фактор «Условия работы».

Субфакторы:

- вредность работы.

#### 5. Фактор «Достижение результатов».

Субфакторы:

- личное планирование;
- подход к решению задач;
- ориентация на результат;
- инициатива;
- устойчивость;
- анализ и обучение;
- управление временем.

6. Фактор «Работа в команде».

Субфакторы:

- работа в команде;
- информированность;
- баланс интересов.

7. Фактор «Коммуникации».

Субфакторы:

- устные коммуникации;
- письменные коммуникации.

8. Фактор «Работа с информацией».

Субфакторы:

- поиск информации;
- обработка информации и данных;
- транслирование информации;
- хранение информации.

9. Фактор «Консультирование».

Субфакторы:

- точка зрения;
- консультирование.

10. Фактор «Лояльность».

Субфакторы:

- корпоративный стиль;
- лояльность компании.

### Краткие выводы по главе 3

Рекомендации по улучшению качества человеческого капитала компании «Мегаполись Персонал» включают в себя:

1. Совершенствование методов управления качеством человеческого капитала, внедрение методов, направленных на повышение мотивации сотрудников, повышение образовательного уровня, совершенствование системы оплаты труда, квалификации и профессиональной компетенции сотрудников и многое другое, т.е. применение комплексных методов.

2. Улучшение социально – психологического климата в трудовом коллективе через методы телесной психотерапии, арт – терапии, проведения тренингов умений, тренингов по тимбилдингу.

3. Разработка системы обучения персонала, которая содержит все этапы – от определения потребности компании в кадрах до последующего всестороннего сопровождения персонала (психологического и др.).

4. Активное применение современных методов обучения сотрудников без отрыва/с минимальным отрывом от основной деятельности – деловых игр, семинаров, круглых столов, конференций, рабочих встреч и т.п.

5. Разработка и внедрение системы грейдированных должностей с целью выявления «слабых мест» каждого работника, составления индивидуального плана и графика обучения для всех сотрудников.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В экономике, основанной на знаниях, нематериальные активы и инвестиции рассматриваются в качестве важнейших элементов создания ценностей организации. Источником экономического богатства является создание и управление нематериальными активами, такими как человеческий капитал и интеллектуальный капитал, сгруппированных под общим термином «знание». Возросла значимость ресурсов, основанных на знаниях. В новых экономических условиях знания являются важным компонентом для получения конкурентных преимуществ. Знания являются основой производственного процесса организации, способные трансформировать нематериальные ресурсы в финансовый капитал, и стать источником конкурентного преимущества.

Человеческий капитал является наиболее ценным ресурсом, даже более важным, чем природные ресурсы. Человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы, является краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности. Человеческий капитал является самым ценным активом для большинства людей в трудоспособном возрасте. Человеческий капитал организации являются основным источником значительного и устойчивого конкурентного преимущества.

Элементы человеческого капитала - это физическое и психическое здоровье, знания, образование, навыки, мотивация, обладание экономически значимой информацией и др.

Эффективность управления организацией в условиях неопределенности экономической среды, экономического кризиса, неблагоприятной политической обстановки и других внешних факторов, в основном, основывается на качестве внутренних составляющих организации,



ее ресурсов – и, прежде всего, одним из самых важных ресурсов – человеческом капитале.

В настоящей работе мной были рассмотрены особенности управления человеческим капиталом на примере консалтинговой организации, оказывающей услуги подбора персонала – компании «Мегаполись Персонал». Исследованная организация имеет в штате сотрудников 26 чел. Это небольшая, но динамично развивающаяся компания, стремящаяся к развитию, предложению современных услуг по подбору персонала клиентам. Клиентами организации являются предприятия малого и среднего бизнеса, а так же частные лица, нуждающиеся в услугах по найму и отбору персонала.

Коллектив организации «Мегаполись Персонал» на 85% состоит из молодых сотрудников, более половины из них имеют высшее образование. В течение последних трех лет численность штата фирмы увеличивалась незначительно – на 1-2 чел. в год. Текучесть кадров в этот период была высокой: на протяжении 2012 – 2013 гг. более 80% сотрудников компании проработали в ней менее года.

Анализ человеческого капитала организации «Мегаполись Персонал» и применяемых методов управления персоналом в данной организации привел к однозначному выводу о полной несформированности системы управления человеческим капиталом. По всем направлениям анализа были обнаружены существенные недостатки:

- неблагоприятный социально – психологический климат в коллективе, отсутствие сплоченной команды работников, разобщенность членов коллектива;

- отсутствие в компании корпоративной культуры;

- ненадежность большинства сотрудников для компании, негативное отношение большинства персонала к перспективам развития организации; стремление к перемене рабочего места в ситуациях, когда компания находится на кризисном этапе развития и др.;

- нерегулярное обучение персонала; снижение объемов инвестиций в обучение персонала с отрицательной динамикой в 2012 – 2013 гг.;

- наличие у персонала психологических качеств, не соответствующих мышлению профессионала (низкий уровень стрессоустойчивости, неразвитость аналитического мышления и др.).

По результатам анализа методов управления человеческим капиталом в организации «Мегаполись Персонал» было предложено:

1. Внедрить другие методы управления качеством человеческого капитала, доказавшие свою эффективность на практике: инвестиции в человеческий капитал, регулярное обучение персонала; развитие у сотрудников чувства лояльности к компании, ответственности, собственной значимости для организации;

2. Формулировка и закрепление в корпоративном кодексе ценностей компании, распространение данных ценностей среди сотрудников, повышение общей и профессиональной культуры персонала;

3. Разработка и введение в действие комплексной системы обучения персонала, основанной на индивидуальных качествах и потребностях самих сотрудников;

4. Внедрение системы грейдинга с целью определения профессиональных качеств и квалификации персонала всех категорий и разработки справедливой системы оплаты труда по результатам работы;

5. Организация тренингов и семинаров для персонала всех категорий с целью сплочения коллектива, преодоления психологических барьеров в общении, формирования единой команды (применение методов тимбилдинга и др.).

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник, 2-е издание, переработанное и дополненное. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.
2. Байкова И.А. Факторы конкурентоспособности человеческого капитала организации // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. №5. 2009. С. 77-84.
3. Долинца Д.М. Инвестиции в человеческий капитал // Сборник материалов Второй международной научно-практической конференции "Проблемы развития инновационно-креативной экономики".
4. Зиангирова Л.А. Грейдинг должностей в консалтинговых компаниях // Креативная экономика. — 2011. — № 12 (60). — с. 22-30.
5. Зубко В.Ю. Развитие человеческого капитала как основы интеллектуального капитала компании // Креативная экономика. №11. 2009. С. 65-71.
6. Иващишина М.В. Интеллектуализация труда и роль образования в формировании трудовых ресурсов // Новые технологии. №6. 2008. С. 45-49.
7. Корицкий А.В. Истоки и основные положения теории человеческого капитала // Креативная экономика. — 2007. — № 5 (5). — с. 3-10.
8. Корнева О.Ю. Человеческий капитал и его место в инновационной экономике // Известия Томского политехнического университета. №2. 2006. С. 234-238.
9. Корчагин Ю.А. Российский человеческий капитал: фактор развития или деградации? Монография. – Воронеж, ЦИРЭ, 2005.
10. Краковская И.Н. Человеческий капитал организации как фактор ее инновационного развития: управление по стадиям жизненного цикла // Креативная экономика. — 2011. — № 1 (49). — с. 60-67.

11. Лобачева Е.Н. Борисенкова Л.Н. Роль человеческого капитала в инновационной экономике // Вестник МГТУ им. Н.Э. Баумана. №3. 2013. С.13-12.
13. Степанова Г.Н. Управление человеческим капиталом в инновационной экономике, Монография. - М.: МТУП, 2006.
14. Субботина И.Ю. Формирование качественного человеческого капитала: отбор, мотивация и интеллектуализация трудовых ресурсов // Вопросы регулирования экономики. №1. Т4. 2013. С.134-139.
15. Сушкова Н. А. Роль человеческого капитала в инновационном развитии экономики России [Текст] / Н. А. Сушкова // Актуальные вопросы экономических наук: материалы междунар. науч. конф. (г. Уфа, октябрь 2011 г.). — Уфа: Лето, 2011. — С. 31-34.
16. Трошин А.В. Человеческий капитал как фактор развития инновационной экономики России // Вестник волгоградского государственного технического университета. №9. 2010. С.28-34.
17. Федотова М. Персонал как конкурентное преимущество организации // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). №5. 2013. С.45-48.
18. Ханнанова Т.Р. Деловая репутация работника как элемент его человеческого капитала // Креативная экономика. — 2009. — № 3 (27). — с. 44-48.
19. Шабурова А.В. Качество человеческого капитала организации и его структура // Креативная экономика. — 2009. — № 3 (27). — с. 28-31.
20. Человеческий капитал. Словари и энциклопедии на «Академике» [Электронный ресурс] URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/375185> (дата обращения: 11.03.2015)
21. Стратегии развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 года [Электронный ресурс] URL: <http://mon.gov.ru/work/nti/dok/str/strateg.zip> (дата обращения: 11.03.2015)

- 22.Официальный сайт организации «Мегаполись Персонал» [Электронный ресурс] URL: <http://megapolispersonal.ru/>(дата обращения: 12.03.2015)
- 23.Преимущества молодых и возрастных сотрудников [Электронный ресурс] URL: <http://thebf.ru/chronicle/detail.php?ID=1582> (дата обращения: 12.03.2015)
- 24.Положение об организационной структуре ООО «Мегаполись Персонал» от 11.05.2014 г.
- 25.Штатное расписание ООО «Мегаполись Персонал» на 01.01.2015 г.
- 26.Отчеты по персоналу ООО «Мегаполись Персонал» за 2012 – 2014 гг.