

*Христюков Павел Александрович, бакалавр социологии,
Санкт-Петербургский государственный университет*

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ НА ПРИМЕРЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: Данная статья посвящена выявлению и описанию проблем управления человеческим капиталом на основе эмпирического исследования. В рамках исследования используется широкая трактовка человеческого капитала. По итогам был составлен проект рекомендаций, который позволит решить выявленные проблемы управления.

Ключевые слова: человеческий капитал, коммерческая организация, управление, проблемы управления.

Abstract: This article is devoted to the identification and description of the problems of human capital management on the basis of empirical research. The study uses a broad interpretation of human capital. As a result, a draft of recommendations was drawn up, which will solve the identified management problems.

Keywords: human capital, commercial organization, management, management problems.

В современном постиндустриальном мире конкурентные преимущества государств и коммерческих организаций претерпели колоссальные изменения. Вместо природных ресурсов, труда и капитала, основную роль начинают играть нематериальные активы. Вместо доступа к рынкам – уровень знаний и способностей персонала. А главной сферой деятельности является не сельское хозяйство или промышленность, а сфера услуг. В первую очередь услуг интеллектуальных, в основе которых лежит человеческий капитал. Однако упра

влению человеческим капиталом в российских коммерческих организациях уделяется мало внимания. Именно этой проблеме и посвящена данная статья.

Отдельные знания о человеческом капитале существовали с древнейших времен, но сам термин впервые употребил экономист Теодор Шульц. Шульц доказывал, что рост благосостояния фермеров зависел не столько от их земли и техники, сколько от их знаний. Данные знания, данный качественный элемент экономики государства был назван человеческим капиталом. Шульц, получивший в 1979 году Нобелевскую премию, дал свое определение человеческого капитала – это врожденные или приобретенные человеческие качества, которые могут быть улучшены при помощи вложений [1]. При этом каждый человек имеет свои гены, которые определяют его способности. В результате вложений происходит улучшение навыков и способностей людей, повышается эффективность труда. При этом сам капитал имеет способность воспроизводиться и накапливаться. По мнению самого Шульца, из производимого всем обществом совокупного продукта на накопление такого человеческого капитала используется более 75% от его общей величины.

Большое внимание в своих работах Шульц уделяет институтам, под которыми он понимает нормы поведения, широко определяемые. Эти нормы включают различные структуры, базирующиеся на контрактах, денежные отношения, права и законы, формы человеческого капитала, материальную инфраструктуру. В своих ранних работах он уделял внимание сельскому хозяйству, показывая, как сильно аграрные технологии зависят от информации, которой обладает фермер. Недостаточность информации снижает эффективность деятельности. Под инвестициями в человеческий капитал Шульц понимал все вложения в человека, направленные на улучшение его способностей и возможностей. К инвестициям он относил расходы на медицину, программы повышения квалификации, образование, дополнительные образовательные программы [2].

Дальнейшим развитием теории человеческого капитала занимались Беккер, Минцер, Кузнец, Денисон, Блауг, Кендрик, и другие. Недостатком их

теорий является слишком узкое понимание человеческого капитала в виде навыков людей. В рамках данного исследования будет применяться социологическое определение человеческого капитала. Под ним понимается совокупность накопленных знаний и умений, опыт человека в той или иной деятельности, его образование и квалификация, его мотивация и здоровье, способность к творчеству и инновациям, поведенческие особенности, влияющие на его эффективность как работника, например, умение работать в команде с людьми, способность формировать и поддерживать благоприятный социально-психологический климат в коллективе. Именно такая концепция лучше всего подходит под исследование человеческого капитала в коммерческой организации. Она является теоретико-методологической основой данной работы.

Проблемы управления в данном исследовании рассматриваются с позиции социологии управления. Социология управления есть особая отрасль социологии, которая занимается изучением методов и механизмов управления, а также изучает процесс управления, как в больших, так и малых социальных системах, причем беря во внимание культурные и экономические особенности таких систем (социальных групп, коммерческих, некоммерческих, государственных организаций, целых обществ).

Исследование проводилось на базе коммерческой организации, занимающейся с 2011 года производством светотехнического оборудования, с 62 сотрудниками. Исследование носило сплошной характер. Методы исследования включали в себя анкетирование и структурированное интервью, содержащие вопросы, ответы на которые характеризовали различные элементы человеческого капитала и систему управления им. Важно отметить, что полученные результаты не распространяются на все коммерческие организации, так как проблемы управления всегда индивидуальны и отличаются в разных организациях. Однако полученные данные могут быть полезны при дальнейшей разработке данной проблемы, а также при проведении

ценных практических работ по анализу проблем управления в других организациях с целью их решения и улучшения систем управления в целом.

На основании собранных и проанализированных данных, анкетирования и интервью, можно выделить следующие проблемы управления человеческим капиталом на основе исследуемой организации:

Организация умеет находить клиентов, однако у фирмы отсутствует системный подход к анализу удовлетворенности клиентов, к установлению прочных связей с клиентами, для того чтобы сделать их постоянными.

Большой проблемой является низкая удовлетворенность персонала своей работой. При этом по результатам анализа было установлено, что сотрудники довольны условиями труда, однако они недовольны уровнем заработной платы, не видят перспективы роста в этой организации.

Организация не инвестирует в развитие своего человеческого капитала, в повышения квалификации сотрудников. Не оплачивает курсы, не проводит тренинги, семинары. Компания не оплачивает подобные мероприятия, не инвестирует в развитие персонала. Отсутствие инвестиций в развитие человеческого капитала может привести к серьезным негативным последствиям в будущем, когда сотрудникам начнет не хватать квалификации в постоянно меняющемся мире.

Неэффективная мотивация персонала. Среди персонала преобладает инструментальная мотивация, при которой основным для человека является количество получаемых денег, сама же работа не имеет особой ценности, хотя такие сотрудники и могут быть усердными работниками. Однако, учитывая, что большинство недоволено заработной платой, подобная мотивация не может полноценно реализоваться. То есть, проблема заключается не в том, что мотивация плоха сама по себе, а в том, что повышение заработной платы не представляется возможным, поэтому такая мотивация просто неэффективна. Также респонденты отметили, что заработная плата в целом находится на одном уровне с другими организациями. Однако это не отменяет их недовольство уровнем оплаты своего труда. Учитывая, что повышение зарплат

трудновыполнимо, необходимо менять мотивацию персонала, работать над ней. Это проблемное место организации.

Следующая проблема связана с социально-психологической атмосферой в коллективе. Результаты вопроса показывают, что сотрудники часто характеризуют свой коллектив словами холодность, равнодушие, скука, безуспешность. Качество психологической атмосферы в коллективе находится на среднем уровне. Подобная ситуация может привести к нежеланию контактировать с коллегами, к снижению эффективности коммуникаций в рабочей среде. Это снижает производительность труда.

На основании интервью можно заключить, что в организации отсутствует система поощрений за достижения. В организации также отсутствует четкая система оценки качества выполняемой работы, не отслеживается конкретная результативность труда каждого сотрудника.

Проблема документооборота. Между отделами крайне медленно передаются документы, они часто теряются, при этом сотрудники говорят, что они ничего не получали.

В организации также отсутствует система регулярной оценки качества человеческого капитала, а также оценки качества управления данным капиталом.

На основе выявленных проблем можно составить ряд рекомендаций, которые помогут решить данные проблемы с управлением человеческим капиталом.

Необходимо начать системно запрашивать отзывы у организаций, которые стали клиентами. Использовать телефонные звонки, запрашивать письменные отзывы, размещать их на официальном сайте и в группе в социальной сети. Это позволит не только получать ценный отклик с оценкой достоинств и недостатков продуктов, но также поможет в привлечении новых клиентов, которые будут видеть реальные отзывы. Также стоит опробовать на практике предложения клиентам по скидке при следующем заказе. Это позволит увеличить число возвращающихся клиентов, сделать их постоянными.

Проблема низкой удовлетворенности персонала своей работой связана с проблемой мотивации. В их основе лежит недовольство уровнем заработной платы. Учитывая невозможность повышения заработной платы, необходимо рекомендовать смену мотивации персонала. Лучше всего использовать нематериальную мотивацию. К мероприятиям по ее реализации можно отнести: предоставление дополнительных дней отпуска, а также отгулов, вручение наград и открытое выражение благодарности сотрудникам на официальном сайте компании или ее группе в социальной сети, проведение незатратных мероприятий, повышающих командный дух, давать право выбора проекта, над которым человек желает поработать. Сотрудники должны начать ощущать себя полноценной частью фирмы, считать, что их труд ценят, тогда нематериальная мотивация сработает. Улучшение мотивации персонала также приведет к решению проблем с социально-психологической атмосферой в рабочем коллективе.

Необходимо начать инвестировать в развитие человеческого капитала. В первую очередь, в сотрудников, занимающихся разработкой новой продукции, в сотрудников лаборатории. Повысить их квалификацию. Новые квалификации могут породить новые идеи, новые идеи могут привести к прибыли. Хотя для малого бизнеса подобные инвестиции крайне чувствительны, однако с высокой вероятностью они окупятся и принесут прибыль, повысят конкурентоспособность. Например, курсы по светотехнике позволят сотрудникам оставаться на острие науки, продолжать генерировать и внедрять новые инновации.

В связи с отсутствием четкой системы оценки результатов труда необходимо ввести системы Key Performance Indicator. Это четко измеримый индикатор, носящий количественный характер, который отражает фактически достигнутые результаты. Например, количество собранных светильников за определенное время.

Ввести систему поощрений за достижения. Сотрудники должны понимать, за какие достижения полагается вознаграждение. Это позволит им чувствовать себя ценными, нужными. Ведь множество сотрудников ответило,

что для них признание, ощущение значимости в компании является важным мотивирующим фактором. Необходимо возродить выдачу грамот и символических подарков сотрудникам, с хорошими результатами. Также можно применить размещение на доске почета фотографий людей, показавших лучшие результаты за прошедший месяц.

Также необходимо определить четкую лестницу карьерного роста, условия повышения. Несмотря на то, что возможности роста в малом бизнесе крайне ограничены, сотрудники должны иметь представление о своих собственных перспективах, знать, могут ли они вырасти до начальника отдела и что для этого необходимо. Нужно проинформировать персонал об их собственных карьерных возможностях. При этом при продвижении необходимо в первую очередь уделять внимание сотрудникам, которые лучше остальных выполняли свои обязанности, а не «любимчикам».

Решение проблемы документооборота лежит в двух направлениях. Необходимо ввести практику получения документов под роспись, чтобы избежать ситуаций, при которых сотрудник заявляет, что ничего не получал. Также документы, не требующие работу с оригиналами, необходимо перевести на электронный документооборот, что существенно повысит скорость передвижения документов и исключит риск их потери.

Наконец, необходимо ввести систему регулярной оценки качества человеческого капитала, а также оценки качества управления данным капиталом. Можно использовать инструментарий, разработанный в рамках данного исследования, или применять иные подходы из сферы менеджмента. Подобная работа не требует серьезных финансовых и временных затрат, при этом всегда дает крайне ценную информацию, позволяющую ставить и решать проблемы с управлением в коммерческой организации.

Таким образом, по результатам данного исследования были определены проблемы с управлением человеческим капиталом на основе одной организации, и были составлены рекомендации по их решению. Важно отметить, что полученные результаты не распространяются на все

коммерческие организации, так как проблемы управления всегда индивидуальны и отличаются в разных организациях. Однако полученные данные могут быть полезны при дальнейшей разработке данной проблемы, а также при проведении ценных практических работ по анализу проблем управления в других организациях с целью их решения и улучшения систем управления в целом.

Библиографический список:

1. Schultz T. W. Investing in People // University of California Press. 1982, p. 173.
2. Schultz T. W. Investment in Human Capital // The American Economic Review. 1961. 51 (1): p. 1–17.