

РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

Международный научно-практический журнал "Вестник МИРБИС" ISSN 2411-5703 <http://journal-mirbis.ru/>
№ 3 (11)' 2017 http://cs.journal-mirbis.ru/-/w9A0WivkbN-VBuqjuRf6jw/sv/document/0b/a3/aa/521295/188/3_2017_VM.pdf?1508940113
URL статьи: http://cs.journal-mirbis.ru/-/5uMf-PI_0vEF5dZXdhvR8A/sv/document/5e/2d/07/521295/177/20-25.pdf?1508940113
Статья опубликована: 20.10.2017

Ссылка для цитирования этой статьи: Ершова Н. А. Бизнес–планирование человеческого капитала [Электронный ресурс] // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2017. №3(11). С. 20-25. – Библиогр.: с. 25 (5 назв.)– URL: http://cs.journal-mirbis.ru/-/5uMf-PI_0vEF5dZXdhvR8A/sv/document/5e/2d/07/521295/177/20-25.pdf?1508940113 (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 331.108

Наталья Ершова¹

БИЗНЕС–ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Аннотация. В статье рассмотрены возможности бизнес-планирования человеческого капитала в направлении экономического роста с использованием социально-ориентированных стратегий развития.

Ключевые слова: экономика, компетентностный подход, моделирование, человеческий капитал, развитие экономики.

¹ **Ершова Наталья Анатольевна** – канд. экон. наук, доцент, преподаватель. Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС». 109147, Российская Федерация, Москва, ул. Марксистская, дом 34, корп. 7. E-mail: nataly_ershova@mail.ru

Человеческий капитал можно определить как совокупность опыта, навыков, умений и знаний, которыми обладают люди, работающие и компании. Человеческий капитал – важнейший ресурс организации, требует непрерывного планирования в зависимости от меняющихся условий бизнеса, конкурентного окружения или изменения направления развития организации [1]. План по персоналу является ключевым элементом кадровой политики, задающим ее основные параметры на перспективу. Он определяет количественные и качественные характеристики персонала, который необходим в дальнейшем. В план также включены параметры расстановки персонала и затраты, которые понесет организация на комплектование, компенсации, содержание и развитие запланированных трудовых ресурсов.

Ключевые возможности

- Проектирование множественных организационных структур предприятия на будущие периоды, а также планирование проектных команд, рабочих групп, прочих иерархически связанных объединений.
- Множественное планирование вариантов штатных расписаний для будущих организационных структур.
- Составление на будущие периоды плановых ФОТ и планов общих затрат на персонал.
- Профилирование должностей (компетенции, знания, навыки, опыт и т. д.), предназначенных для подбора, перепрофилирование существующих должностей.
- Формирование комплексного плана вакансий и сроков их открытия для выполнения мероприятий внешнего и внутреннего подбора персонала.
- Составление планов движения кадров с учетом движения кадрового резерва и плана высвобождения.

Для любой бизнес-структуры особенно остро проблема подбора и подготовки кадров встает после окончания этапа привлечения дополнительного капитала, когда возникает потребность в специалистах, способных им эффективно управлять. Господствовавшая ранее система неформального подбора кадров, в сегодняшних условиях снижает эффективность работы бизнес-структур и нуждается в реорганизации. Сейчас все большее внимание уделяется человеческому капиталу – это квалификация, навыки и талант работников.

Бизнес-план ориентирован на практические действия и на реальные условия и включает следующие составляющие, связанные с человеческим капиталом:

- анализ имеющегося человеческого капитала;
- анализ возможных демографических изменений, связанных с нынешним составом рабочей силы;
- разработку сценария, позволяющего прогнозировать изменения в компании, на рынке и на рынке труда.

Стратегия управления персоналом представляет собой курс действий в отношении сотрудников, позволяющий добиться реализации организационных целей (стратегии развития). Как и стратегия развития, стратегия управления персоналом строится на основе анализа динамики внешней среды, внутренних ресурсов и культуры бизнеса. По существу стратегия управления человеческим капиталом состоит в определении компетенций, необходимых бизнес-структуре для реализации стратегии развития, выявления из их числа наиболее важных, разработке общего направления их развития и создания



планов организационно-технических мероприятий по развитию этих компетенций.

Компетенция – это характеристики работника, представленные комплексом знаний, навыков, личностных качеств и способностей, мотивации, демонстрируемые в поведении и позволяющие ему выполнять текущие и перспективные профессиональные задачи в конкретной компании [2].

Чаще всего рассматриваются такие управленческие **компетенции**, как:

- лидерство
- работа в команде
- управление людьми
- самоменеджмент
- коммуникабельность
- видение
- организаторские способности
- умение принимать решения
- инициативность
- способность к адаптации

В развитии бизнеса человеческий капитал играет специальную роль. С одной стороны, соинициаторы являются создателями бизнес-структур, определяют их цели и выбирают методы достижения этих целей. С другой стороны, люди являются важнейшим ресурсом, используемым всеми без исключения бизнес-структурами для реализации собственных целей. В этом качестве они нуждаются в управлении. Управление персоналом представляет собой особую область управления в силу специфики его объекта – человека. Люди наделены интеллектом, способностью к развитию, приходят в бизнес-структуру для удовлетворения собственных потребностей и остаются в ней в течение длительного времени, их взаимодействие создает уникальную организационную динамику. В самом общем виде управление человеческим капиталом состоит в обеспечении необходимых навыков и умений (способности) и желания использовать эти навыки (мотивации) у его сотрудников. Бизнес-структуры решают эту задачу за счет создания специальных систем подбора, развития, оценки и вознаграждения персонала.

Так какие же необходимые навыки и умения (способности) сотрудники современной организации должны иметь:

- создавать эффективные бизнес-модели;
- разрабатывать стратегии, ставить цели;
- принимать эффективные управленческие решения (в условиях недостатка важной информации, с учетом взаимосвязи и взаимовлияния множества самых различных факторов);
- оценивать риски, прогнозировать последствия принимаемых решений;
- действовать проактивно (просчитывать решения на несколько шагов вперед, влиять на действия конкурентов, изменять рыночную ситуацию);
- работать в команде (воспринимать знания и опыт коллег как общий ресурс, согласовывать интересы, распределять ответственность, разрешать конфликты);
- правильно распределять свое время, эффективно организовывать свою работу.

Экономический кризис требует адаптивности и прагматичности, как сотрудников, так и владельцев компаний, одновременно создавая проблемы и преимущества.

Кризис дает возможность взять на работу высококвалифицированных людей, хорошо подготовленных «за чужой счет» (т. е. в других организациях) специалистов, появляющихся на рынке в результате увольнения. Талантливые и энергичные люди нужны, особенно в регионах.

Под предлогом «избавления от балласта» и урезания бюджетов лояльные собственнику, но бесполезные бизнесу линейные руководители склонны увольнять тех, кого всегда боялись – иначе мыслящих, более умных подчиненных. В результате на рынок труда попадают уникальные высококвалифицированные кадры, которых просто «днем с огнем не сыщешь» в обычное время.

Многие компании в кризис пытаются обойтись и без сокращений сотрудников. Слишком много времени и средств было потрачено на обучение и рост ключевого персонала компании, чтобы так легко отказаться от них. Многие руководители считают, что самый ценный актив – человеческий капитал, команда, люди, носители знаний, поэтому не собираются никого увольнять или приостанавливать набор новых сотрудников.

Кризис – лучшее время для корректировки стратегии, для того, чтобы начать воплощать в жизнь фразу известного физика Резерфорда: «У нас мало денег, поэтому нам приходится думать!». То есть, именно в кризисное время рождаются прорывные идеи, которые потом становятся новыми прибыльными технологиями и высококачественными продуктами.



22 Бизнес–планирование человеческого капитала

Базисный процесс планирования включает применение кадрового планирования к решению потребностей человеческого ресурса в организации. Чтобы быть эффективным, любой план человеческого ресурса должен быть основан на долговременных бизнес-планах организации. В сущности, успех кадрового планирования зависит в значительной степени от того, насколько тесно отдел кадров в состоянии интегрировать эффективное планирование персонала с плановым процессом организации.

Значительную поддержку стратегическому процессу планирования способно оказать кадровое планирование при обеспечении средствами для достижения желаемых результатов.

Это обусловлено нижеперечисленными проблемами кадрового планирования.

Высокая степень неопределенности кадровых прогнозов. Это связано с трудностью процесса планирования кадров, обусловленной сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов и так далее. Возможности использования кадров в будущем и будущее отношение их к работе прогнозируется, если это вообще возможно, с высокой степенью неопределенности. В связи с этим в процессе планирования они представляют собой ненадежные элементы. К тому же участники организации сопротивляются тому, чтобы быть «объектами» планирования, не соглашаются с результатами планирования и реагируют на это так, что не исключается возможность возникновения конфликта.

Двойственность системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга, инвестиций и так далее, цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании кадров сюда добавляются компоненты социальной эффективности. Если в других областях можно оперировать количественными величинами (суммы денег), то данные при кадровом планировании носят преимущественно качественный характер (данные о способностях, оценки проделанной работы).

Итак, полностью эффективным кадровое планирование является лишь в том случае, если оно интегрировано в общий процесс бизнес-планирования. В качестве интегрированной составной части бизнес-планирования кадровое планирование имеет своей задачей предоставление специалистам рабочих мест в нужный момент и в необходимом количестве в соответствии с их способностями и склонностями.

Планирование потребности в персонале

Включает:

- оценку наличного потенциала трудовых ресурсов;
- оценку будущих потребностей организации;
- разработку программ по развития персонала.

Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

Таблица 1 – **Факторы внешней и внутренней среды предприятия, действующие на планирование потребности в персонале**

Факторы	Их влияние	Методы определения
1. Факторы внешней среды предприятия		
1.1. Изменение конъюнктуры	Сбытовые возможности предприятия	Анализ тенденций, оценка
1.2. Изменение структуры рынка		Анализ рынка
1.3. Конкурентные отношения		Анализ положения на рынке
1.4. Данные, определяемые экономической политикой		Анализ экономических данных и процессов
1.5. Тарифное соглашение		Прогноз последствий, анализ принятых соглашений
2. Факторы внутренней среды предприятия		
2.1. Запланированный объем сбыта	Количественные и качественные потребности в кадрах (новый спрос или пониженный спрос)	Принятие предпринимательских решений в соответствии с оценкой факторов, перечисленных в пункте 1
2.2. Техника, технология, организация производства и труда	Численность необходимого персонала Объем и качество готовой продукции	Показатели на основе эмпирических данных организационного характера и науки о труде
2.3. Текучесть кадров	Дополнительная потребность в работниках для замены выбывших	Учет убытков



Факторы	Их влияние	Методы определения
2.4. Простои	Нерациональное использование персонала Сокращение объема производства	Определение доли текучести кадров и простоев
2.5. Стратегия профсоюза	Кадровая политика	Переговоры

Планирование обучения персонала

Призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Такое планирование также создает условия для мобильности и самоорганизации работника, ускоряет процесс адаптации к изменяющимся условиям производства.

При этом необходимо учитывать:

- требуемое количество учеников;
- количество существующих работников, нуждающихся в обучении или переподготовке;
- новые курсы повышения квалификации или расходы на существующие.

Это качественная составная часть кадрового планирования. Она включает в себя все усилия предприятий по сохранению соответствующего уровня знаний у трудового коллектива или же направлена на повышение квалификационного уровня путем дополнительной подготовки, при инновационных изменениях в организации.

Планирование роста квалификации кадров имеет большое значение в процессе осуществления производственных мероприятий, которые касаются персонала. С одной стороны, оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой – дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.

Планирование сокращения или высвобождения персонала

Призвано показать:

- кого следует сократить, где и когда;
- политику объявления о сокращения и выплаты выходных пособий;
- программу консультирования с профсоюзами или ассоциациями работников.
- шаги, которые необходимо предпринять, чтобы помочь сокращенным работникам найти новую работу.

Штаты могут сокращаться, если работников больше, чем это необходимо для новой рыночной ситуации. Причинами высвобождения кадров могут быть явления организационного, экономического или технологического плана. Причиной сокращения штатов могут быть также несоответствие работников занимаемым должностям, инновационные изменения, технический прогресс, уменьшающий затраты труда.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника из организации:

- по инициативе работника, то есть по собственному желанию;
- по инициативе работодателя или администрации;
- в связи с выходом на пенсию.

Своевременные перемещения, переподготовка, прекращение приема на работу в условиях ухода людей на пенсию и так далее являются средствами осуществления политики на внутриорганизационном рынке труда в рамках планирования сокращения персонала. Степень социальной напряженности при необходимости сокращения персонала может быть значительно уменьшена за счет использования разнообразных альтернативных решений. В качестве альтернативы сокращению штатов принято рассматривать сокращение рабочего времени (неполный рабочий день и т. д.), перевод на другую работу, стимулирование увольнения по собственному желанию.

Стратегическое планирование штатов помогает смягчить проблему сокращения штатов, то есть проведение соответствующей политики привлечения подготовки, ротации квалифицированных кадров. В этом случае, стратегическое планирование предусматривает проведение компенсационных мероприятий в соответствии с резервом времени, что позволяет избегать более жестких мер по сокращению штатов.

Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом отличий. Оно может быть заранее спрогнозировано с достаточной точностью по времени. Это событие связано с существенными изменениями в личной жизни. Отношения организации к пожилым сотрудникам являются мерилем уровня организационной культуры управления и цивилизованности экономической системы.

Интересен в этом плане опыт крупных российских компаний, таких как ГАЗПРОМ, ЛУКОЙЛ, у которых в рамках социальной



24 Бизнес–планирование человеческого капитала

ответственности бизнеса, одной из важнейших социальных гарантий является дополнительное пенсионное обеспечение бывших работников, осуществляемое через негосударственные пенсионные фонды

В 1994 ОАО «Газпром» и его крупнейшие предприятия: ООО «Газпром добыча Уренгой», ООО «Газпром добыча Ямбург», ООО «Газпром трансгаз Саратов» и «Газпромбанк» (открытое акционерное общество) одними из первых в России создали систему социальной мотивации и негосударственного пенсионного обеспечения работников газовой отрасли – «ГАЗФОНД»¹.

Цель – обеспечить работникам газовой промышленности достойный уровень жизни после выхода на пенсию. Размер достойной пенсии поддается расчету по формуле «коэффициента замещения», то есть отношения уровня пенсии к прежнему заработку. Этот показатель определен международными стандартами. В соответствии с установленными Международной организацией труда стандартами (Конвенция №102) минимальный размер пенсии человека после 35-37 лет трудовой деятельности должен составлять не менее 40% утраченного заработка. В экономически развитых странах он достигает 65-70% [3].

Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создание для этого персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.

Результаты исследования показывают, что высвобождение работников только в том случае позволяет решить возникающие проблемы и дать ожидаемый эффект, если на предприятиях заранее планировали проведение этой работы и минимизацию возможных негативных последствий, связанных с высвобождением персонала.

Аутплейсмент – услуга по организации процесса увольнения сотрудников наиболее щадящим способом, форма расторжения трудовых отношений между компанией и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания помощи в трудоустройстве уволенным сотрудникам. В Российских компаниях используется достаточно редко.

Результаты исследования Economist Intelligence Unit показывают, что человеческий фактор оценивается крупными компаниями как главный риск, угрожающий их бизнесу. Увольнение сотрудника нередко приносит массу проблем: один «сливает» компромат, другой норовит восстановиться, третий в отместку уносит с собой файлы с конфиденциальными документами, кто-то распространяет негативную информацию о работодателе, а кто-то обращается в трудовую инспекцию с заявлением, что ему платили зарплату «в конверте». Некоторые уносят с собой так называемую «клиентскую базу», считая, что они тоже над этим работали. А раз так – необходимо заранее позаботиться о том, чтобы увольнение работника не стало угрозой вашему бизнесу.

Здесь показателен пример аутплейсмента Procter & Gamble. В 1993 году компания стала стратегическим инвестором в АК «Новомосковскбытхим». Остро встал вопрос о реорганизации производства, и оказалось, что предприятие может эффективно работать при гораздо меньшем количестве персонала. Соответственно была разработана специальная программа по сокращению штата: все ушедшие сделали это добровольно, получив компенсационный пакет в размере от 2,5 до 4,5 годовых окладов и воспользовавшись программой переквалификации. Для этого Procter & Gamble создала собственный центр по переподготовке кадров – фонд труда «Старт». Предлагались самые разные специальности: от технических до сферы услуг. Программа обошлась компании более чем в \$1 млн. Но имидж и репутация были сохранены [4].

Дружба с уволившимися сотрудниками – полезный ресурс

Интересен опыт зарубежных компаний, присутствующих на российском рынке, таких как KPMG, PricewaterhouseCoopers, где наиболее толерантно относятся к бывшим сотрудникам. Для них создаются так называемые alumni clubs – клубы выпускников («Клуб уволенных сотрудников»). Для многих компаний сотрудник, уволившийся в поисках лучшей доли – почти что предатель, которому заказан путь обратно. Некоторые работодатели намеренно создают сообщества из менеджеров, которые некогда их покинули. Приятельские отношения с «предателями» могут принести компании ощутимую пользу [5].

В России свой клуб появился в 2000 году – на первую вечеринку собралось более 100 человек. Сейчас он объединяет более 2600 бывших сотрудников PricewaterhouseCoopers из Москвы, Санкт-Петербурга и Тольятти – ныне менеджеров в различных компаниях (в том числе таких крупных, как «Газпром», ТНК-ВР, «Вымпелком», «Вимм-Билль-Данн»).

Членом клуба может стать каждый, для этого нужно только попасть на работу в PricewaterhouseCoopers, а потом уволиться оттуда. После того как сотрудник принял решение уйти из компании, менеджер клуба alumni высылает ему письмо с предложением вступить в клуб. Таким образом, компания старается ни с кем не терять связи. Приглашение получают не только ушедшие по собственному желанию специалисты, но и уволенные.

Аналогичная программа есть в компании KPMG, бывшие сотрудники которой, например, занимают руководящие должности в ЛУКОЙЛе, ЮКОСе, «Русском алюминии» и Coca-Cola. Суть ее заключается в том, чтобы раз в год собрать в одном

1 <https://gazfond.ru/>



месте как можно больше бывших сотрудников и предоставить им возможность в неформальной обстановке пообщаться – как друг с другом, так и с менеджерами KPMG. Такие мероприятия позволяют установить новые перспективные контакты и даже решить какие-то важные вопросы [5].

Дружба с уволившимися сотрудниками – полезный ресурс (исключая те случаи, когда эти связи используются в целях конкурентной разведки). В шведской мебельной корпорации IKEA, по словам ее основателя и владельца Ингвара Кампрада, никогда не отказывают менеджерам, которые покинули компанию, но потом решили вернуться. «Работа в другой фирме только способствует накоплению профессионального опыта, а значит, может принести пользу самой IKEA», – уверен Кампрад [8].

Таким образом, во-первых, можно приобрести союзника среди клиентов или конкурентов, во-вторых, если ушедший сотрудник ценный специалист, то для него остается возможность возвращения. И наконец, такой подход укрепляет имидж компании как работодателя.

Литература

1. Петко О. В. Инвестиции в человеческий капитал как фактор экономической безопасности страны [Электронный ресурс] // Креативная экономика. – 2012. – № 5 (65). – С. 46-49. – URL: <http://bgscience.ru/lib/4718/>
2. Ершова Н. А., Сергеева Н. В. Современные технологии системы управления персоналом в бизнес-структурах: Монография. – М.: Институт МИРБИС, 2014. – 300 с.
3. Захаров М. Л. Международные правовые стандарты пенсионного обеспечения и российская страховая пенсионная система // Журнал российского права, N 7, июль 2015.
4. Ершова Н. А. Разработка управленческих решений в системе эффективного менеджмента: Монография. – М.: Институт МИРБИС, 2015. – 270 с.
5. Бурсак А. Принцип кота Леопольда [Электронный ресурс] : сайт "Психология и бизнес". URL: <https://www.psycho.ru/library/256> (дата обращения 07.09.17).

Natalya Ershova¹

BUSINESS PLANNING OF THE HUMAN CAPITAL

Abstract. In the article we look at the different options of economy regulation in order to promote economic growth with the use of socially oriented investment developmental strategies.

Key words: economy, modeling, competence approach, human capital, innovative technology, economy development.

¹ **Ershova Natalya A.** – Ph.D. in Economics, associate professor. Lecturer at the Moscow International Higher Business School "MIRBIS". 109147, Russian Federation, Moscow, ul. Marxistskaya, 34/ 7. Email: nataly_ershova@mail.ru

References

1. Petko O.V. Investments in human capital as a factor of economic security of the country [Electronic resource] // *Kreativnaya ekonomika*. 2012, No. 5 (65). Pp. 46-49. URL: <http://bgscience.ru/lib/4718/>
2. Ershova N.A., Sergeeva N.V. Modern technologies of the personnel management system in business structures: Monograph. Moscow: MIRBIS Institute, 2014. 300 p.
3. Zakharov M.L. International legal standards of pensions and the Russian insurance pension system // *Zhurnal rossijskogo prava*, No. 7, July 2015.
4. Ershova N.A. Development of management solutions in the effective management system: Monograph. Moscow: MIRBIS Institute, 2015. 270 p.
5. Bursak A. The principle of the cat Leopold [Electronic resource]: site "*Psihologiya i biznes*". URL: <https://www.psycho.ru/library/256> (Accessed 07.09.17).

