

© Б. Н. ГЕРАСИМОВ<sup>1</sup>, Т. П. КАРПОВА<sup>2</sup> 2018

<sup>1,2</sup> Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
(Университет «МИР»), Россия

E-mail <sup>1,2</sup>: tpkarpova@mail.ru

## ПОДПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ: СУЩНОСТЬ, ЗНАЧИМОСТЬ И МЕСТО В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*В статье дается характеристика подходов к трактовке понятия «человеческий капитал» организации. Подпроцесс управления человеческим капиталом рассматривается как деятельность по формированию, поддержанию и развитию профессионализма персонала и созданию деятельного коллектива организации. Приведена модель подпроцесса управления человеческим капиталом. Представлена технология одной из важнейших задач подпроцесса нормирования человеческого капитала. Определены нормативы параметров оценки человеческого капитала для управленцев различных уровней.*

**Ключевые слова:** организация, процесс, управление персоналом, человеческий капитал, подпроцесс управления, функции управления, функциональные задачи управления, технологии.

В настоящее время управление человеческим капиталом приобретает все большую значимость. От того, как организован и осуществляется подпроцесс управления человеческим капиталом, зависит прогнозирование результатов процесса управления персоналом в целом, четкость и согласованность деятельности по достижению целей и миссии организации, т.е. управление человеческим капиталом определяет качество процесса управления персоналом.

Разработка теоретического, методологического и инструментального обеспечения управления человеческим капиталом представляет собой сложный процесс, обязательным условием которого является четкое определение процесса управления или его части.

*Цель данного исследования* — проектирование непрерывного и целенаправленного развития профессионализма специалистов и управленцев для повышения эффективности деятельности организаций.

*Предмет исследования* — модель подпроцесса, выполненная на базе системных и функциональных элементов организации.

*Объект исследования* —экономические системы типа «организация».

Обобщая, систематизируя и анализируя существующие определения человеческого капитала [1, 12-14], можно сформировать адекватное представление о его сущности и содержании.

Управление человеческим капиталом — это деятельность по формированию, поддержанию и развитию профессионализма и личностных качеств специалистов и управленцев, созданию коллектива, обладающего высоким профессиональным потенциалом, способным решать задачи, поставленные целями и стратегией организации.

Зачастую проблемы человеческого капитала и управления им изучаются изолированно друг от друга и не рассматриваются в их взаимосвязи и взаимообусловленности. При этом не объясняются методологические основы подхода к управлению человеческим капиталом как к подпроцессу в рамках управления персоналом, к исследованию функций управления человеческим капиталом организации, не уделяется внимание роли подпроцесса управления человеческим капиталом в достижении целей организации.

Структура подпроцесса управления человеческим капиталом зависит от характеристик самой организации: масштаба, характера деятельности, территориального расположения, сферы деятельности и т.д. Соответственно, в крупных организациях подпроцесс управления человеческим капиталом достаточно сложный и разветвленный, в то время как в средних и малых организациях функции управления могут упрощаться.

В классическом виде концепция управления человеческим капиталом используется там, где персонал составляет основу бизнеса, например в консалтинговых организациях, а также в совместных организациях с участием иностранного капитала. Наконец, среди отечественных предпринимателей появляется достаточно активная часть, обладающая классическими знаниями в областях управления, экономики и менеджмента, успешно внедряющая методы управления человеческим капиталом в условиях российского предпринимательства.

В качестве основных проблем организации управления человеческим капиталом можно выделить [8]:

- недостаточность кадрового, ресурсного обеспечения;
- невысокий уровень профессионализма в управлении;
- низкое качество нормативно-правовых актов управления;
- недостаточно четкое определение компетенции;
- недостатки материального стимулирования;

- неконкретность ответственности;
- отсутствие или недостаточность необходимых полномочий для самостоятельной деятельности в пределах компетенции;
- отсутствие объективных критериев оценки деятельности (например, по достигнутым результатам);
- недостатки существующей системы ответственности и иных юридических гарантий исполнения должностных обязанностей;
- недостаточность необходимой информации;
- недостаточность морального стимулирования;
- отсутствие или недостаточность контроля.

Таким образом, для повышения эффективности деятельности организации через процесс управления персоналом необходимо развивать деятельность подпроцесса управления человеческим капиталом. Все разработанные теории воплощаются на практике только тогда, когда организация вкладывает средства в развитие человеческого капитала и человеческих ресурсов.

Следовательно, подпроцесс управления человеческим капиталом как составляющая часть процесса управления персоналом организации, используя средства и методы, способствует более эффективному достижению целей, повышению конкурентоспособности организации.

Подпроцесс управления человеческим капиталом располагает методологическими инструментами, которые призваны воздействовать на эффективность деятельности организации. Кроме того, этот подпроцесс позволяет определить результативность, продуктивность и эффективность деятельности персонала исходя из эффективного использования, развития и привлечения тех сотрудников, которые необходимы организации для достижения поставленных целей.

Определяет направление накопления и увеличения человеческого капитала, тем самым определяя, как и какие инвестиции в персонал способствуют конкурентоспособности организации, обеспечению прироста финансовых результатов. Подпроцесс управления человеческим капиталом в организации эффективен в том случае, когда осуществляется взаимосвязь между стратегией, политикой и тактикой во всех процессах, протекающих в организации.

В качестве основы подпроцесса управления человеческим капиталом можно рассматривать концепцию открытых систем, учитывая воздействие факторов внешней среды, исследования внутренних компонентов организации, таких как структура, культура, ресурсы, технологии, результаты и др.

Термин «модель», от латинского *modelium*, означает «мера, способ, образ». Такое значение термина точно описывает суть подпроцесса. Построенная модель позволяет решать задачи эффективного управления человеческим капиталом организации и выполнять теоретическую и практическую функции.

Современные условия экономического развития организаций требуют перехода на концепцию построения процесса управления персоналом с включением в него подпроцесса управления человеческим капиталом, позволяющим исследовать, проектировать и развивать ключевые компетенции специалистов и управленцев, влияющих на качество и эффективность деятельности организации.

Сущность и содержание любого процесса или его части в организации проявляется в рамках функциональной деятельности. В работе [2] представлено девять функций: нормирование, прогнозирование, планирование, организация, контроль, учет, анализ, регулирование, координация. Перечисленные функции управления в рамках одного подпроцесса находятся в единстве и взаимосвязаны между собой.

На основе функций управления в рамках подпроцесса по работе [7] была обозначена структурная управленческая единица как «функциональная задача управления» (ФЗУ).

Приведем краткую характеристику всех ФЗУ подпроцесса управления человеческим капиталом организации.

*Нормирование (состояния, развития) человеческого капитала* — деятельность по формированию, поддержанию и повышению количественных и качественных показателей измерения и развития профессионализма и личностных качеств специалистов и управленцев организации.

*Планирование (состояния, развития) человеческого капитала* — деятельность по формированию основных действий по исследованию, измерению и развитию основных параметров деятельности и поведения специалистов и управленцев организации.

*Организация (состояния, развития) человеческого капитала* — деятельность по выполнению плановых заданий на основе нормативов для измерения и развития основных параметров деятельности и поведения специалистов и управленцев организации.

*Учет (состояния, развития) человеческого капитала* — деятельность по регистрации информации для систематизации, группировки и накапливания информации о результатах деятельности и поведения специалистов и управленцев организации.

*Контроль (состояния, развития) человеческого капитала* —

деятельность по фиксации фактически достигнутых результатов с запланированными показателями деятельности и поведения специалистов и управленцев организации.

*Регулирование (состояния, развития) человеческого капитала* — деятельность по обеспечению необходимого состояния упорядоченности и устойчивости деятельности и поведения специалистов и управленцев организации в случае возникновения отклонений.

*Анализ (состояния, развития) человеческого капитала* — деятельность по исследованию различных аспектов выполнения задач специалистами и управленцами организации.

*Прогнозирование (состояния, развития) человеческого капитала* — деятельность по предвидению форм и содержания, параметров будущей деятельности и поведения специалистов и управленцев организации.

*Координация (состояния, развития) человеческого капитала и кадровой политики* — деятельность по распределению деятельности в пространстве и времени, обеспечению взаимодействия различных направлений деятельности, поведения специалистов и управленцев для выполнения стоящих перед организацией целей и задач.

В соответствии с авторской концепцией управленческого цикла по работе [11] модель подпроцесса управления человеческим капиталом представлена на рисунке 1.

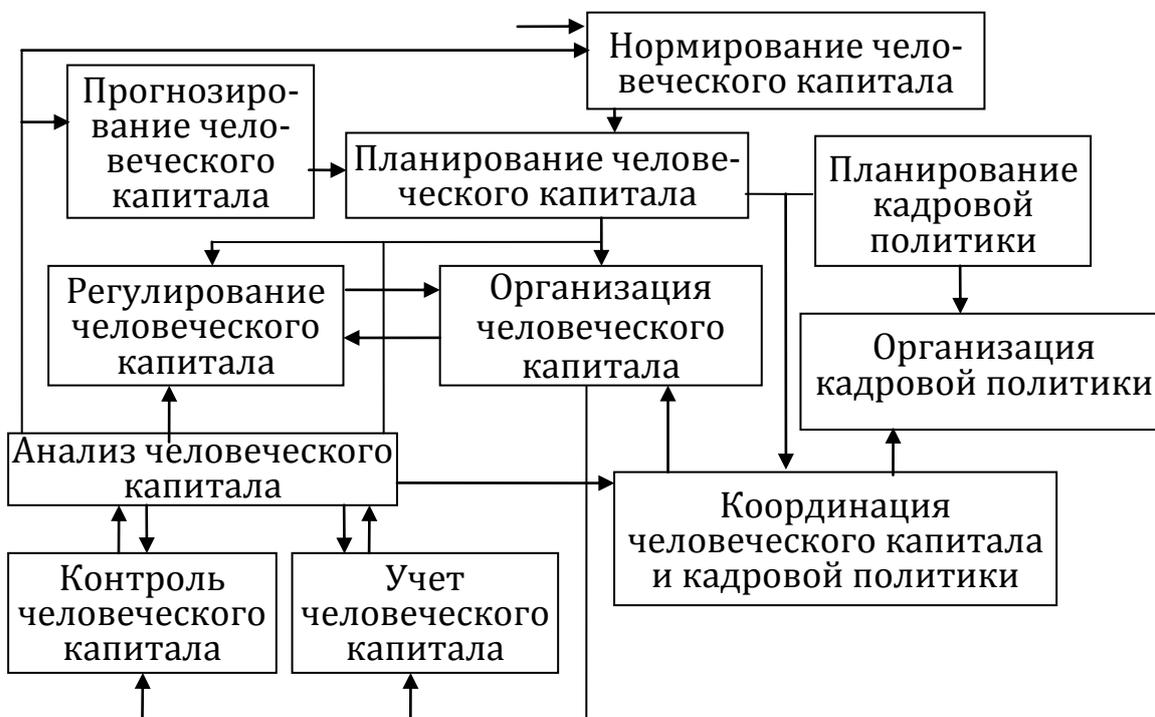


Рис. 1. Модель подпроцесса управления человеческим капиталом

Данная модель придает подпроцессу управления человеческим капиталом полноту, гибкость и устойчивость.

Несмотря на то, что это не последний уровень декомпозиции системы управления организацией (СУО), ФЗУ обладает наименьшим уровнем абстракции, так как содержит все необходимые технологические атрибуты: информацию и процедуры ее преобразования, а также конкретные методологические инструменты.

В настоящее время технологии управления человеческим капиталом применяются в Российской Федерации в достаточной степени неравномерно. Это объясняется тем, что управление персоналом, управление организацией в нашей стране достаточно разное [4, 6]. Большинство руководителей государственных организаций или крупных акционерных обществ исповедуют старые принципы управления, присущие советской системе. Малый бизнес чаще всего вообще не применяет какие-либо определенные технологии управления управленческим персоналом и ограничивается зачастую ситуационным подходом.

Рассмотрим технологии решения ФЗУ на уровне процедур, представленных в модели подпроцесса управления человеческим капиталом в организации. Технология на уровне процедур представляет собой преобразование входной информации в выходную в рамках любых ФЗУ всех процессов и подпроцессов, протекающих в организации.

Технологизацию внутри подпроцесса следует начинать с функции нормирования, так как эта функция задает основные параметры оценки человеческого капитала специалистов для решения других ФЗУ в рамках подпроцесса организации [2]. При этом не следует делать акцент на какой-либо конкретной профессии. Предполагается, что и состав параметров оценки человеческого капитала специалистов, и значение их нормативов в рамках выбранной методики будет не очень существенно отличаться для различных управленческих профессий.

В результате анализа литературных [3, 5, 15] и других источников, в т.ч. существующих в организации, в качестве основного выходного документа ФЗУ «Нормирование параметров человеческого капитала» принят документ «*Нормативы параметров человеческого капитала по профессиям*» (новая версия). Для получения аналогичного документа на выходе в новой редакции в качестве входных документов выберем следующие: «*Нормативы параметров человеческого капитала по профессиям*» (старая версия), «*Положение о кадровой политике организации*». Эти документы должны обеспечить

создание современной версии нормативов по определению параметров оценки человеческого капитала по профессиям.

Технология решения ФЗУ «Нормирование параметров человеческого капитала» в рамках СУО на уровне процедур представлена в таблице 1.

Таблица 1

**Технология решения ФЗУ «Нормирование человеческого капитала» на уровне процедур**

<i>Входные документы</i>	<i>Процедуры решения</i>	<i>Выходные документы</i>
<p>Нормативы параметров человеческого капитала по профессиям (старая версия)</p> <p>Положение о кадровой политике организации</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принятие решения о разработке (корректировке) нормативов параметров человеческого капитала по профессиям в организации.</li> <li>2. Исследование материалов использования существующих нормативов оценки человеческого капитала в предыдущем периоде в организации.</li> <li>3. Исследование поступивших предложений по изменению существующих нормативов параметров человеческого капитала в организации.</li> <li>4. Исследование новых управленческих задач, возможных ситуаций, проблем, вызовов времени в организации.</li> <li>5. Выявление связи знаний, умений и навыков человеческого капитала с появлением новых управленческих задач, возможных ситуаций, проблем и др.</li> <li>6. Формулирование требований по появлению новых параметров нормативов и изменению существующих нормативов по профессиям в организации.</li> <li>7. Разработка предложений по созданию новых параметров нормативов и по изменению существующих нормативов по профессиям в организации.</li> <li>8. Обсуждение предложений по изменению нормативов или созданию новых параметров нормативов по профессиям в организации.</li> <li>9. Выбор предложений по созданию новых параметров нормативов и по изменению существующих нормативов по профессиям в организации.</li> <li>10. Внесение изменений в нормативы по профессиям в организации.</li> <li>11. Внесение дополнений в параметры нормативов по профессиям в организации.</li> <li>12. Утверждение новых нормативов и параметров нормативов по профессиям организации.</li> <li>13. Представление новых нормативов и параметров нормативов по профессиям организации в виде документа</li> </ol>	<p>Нормативы параметров человеческого капитала по профессиям (новая версия)</p>

Нормативы параметров оценки человеческого капитала управленцев были подобраны для совокупности личностных качеств, умения решать профессиональные ФЗУ, умения пользоваться элементами менеджмента, умения использовать методы выполнения процедур, умения использовать методы принятия управленческих решений. В данном ключе под «управленцами» понимается совокупность специалистов, задействованных во всех сферах деятельности организации, на всех уровнях иерархии управления и имеющих различный уровень профессионализма и специализации.

Значения параметров были определены группой экспертов, в числе которых были ведущие специалисты организации и внешние консультанты по управлению персоналом. При этом они руководствовались рекомендациями выбранной методики для выбора параметров и определения их нормативов параметров человеческого капитала управленцев различных уровней, а также опытом применения данной методики в других организациях [9].

Были учтены рекомендации и других документов, ориентирующих динамику нормативов параметров человеческого капитала управленцев на очередной период их использования в рамках организации [10]. Значения нормативов оценки человеческого капитала должны быть достижимы для большинства современных управленцев, обеспечивая постоянное выполнение заданных компетенций и поведения в организации.

Таким образом, выбранные параметры и их нормативы человеческого капитала специалистов являются ориентиром для трех выбранных должностей (*руководитель группы, начальник отдела, генеральный директор*). Для всех параметров нормативов выбраны диапазоны значений, в которые должны укладываться фактические значения параметров управленцев. Эти диапазоны в среднем колеблются от 5,0 до 10 баллов.

В выходном документе «*Нормативы параметров человеческого капитала по профессиям*» (новая версия) представлены значения параметров оценки человеческого капитала управленцев различных уровней (табл. 2).

В рамках подпроцесса управления человеческим капиталом были выполнены технологии решения ФЗУ, представленные на рисунке 1, по аналогичной схеме, так как они имеют одинаковую элементную структуру и содержат все процедуры и все входные и выходные документы в рамках подпроцесса управления человеческим капиталом в организации [7].

**Нормативы параметров оценки человеческого капитала  
для управленцев различных уровней**

Наименование параметра	Должности		
	Руководитель группы	начальник отдела	генеральный директор
<i>Личностные качества</i>			
Уверенность в себе	6,9-7,7	7,5-8,9	8,7-9,9
Коммуникабельность	6,5-7,5	7,3-8,5	8,3-9,3
Стрессоустойчивость	5,2-6,5	6,3-7,9	7,7-9,0
Приспособляемость к изменениям	5,0-6,3	6,1-8,0	7,8-9,1
Самоорганизация	4,2-6,3	6,1-7,9	7,7-9,0
Ответственность	6,9-7,9	7,7-8,9	8,7-9,5
Потребность работать в коллективе	8,7-9,9	7,5-8,9	6,9-7,7
Умение четко выражать мысли	6,9-7,5	7,3-8,6	8,4-9,0
Творческий подход	8,7-9,5	7,7-8,9	6,9-7,9
Изобретательность	8,3-9,3	7,3-8,5	6,5-7,5
<i>Умение решать задачи</i>			
Регулирование поставок ресурсов	-	8,4-9,0	-
Учет количества запасов	7,7-9,0	-	-
Регулирование ценообразования	-	8,7-9,5	-
Учет готовой продукции	8,7-9,9	-	-
Нормирование ценообразования	7,7-9,0	-	-
Регулирование продажи товара	8,3-9,3	-	-
Контроль продажи товара	-	8,4-9,0	8,4-9,0
Анализ исследования поставщиков	-	-	8,7-9,6
Регулирование количества запасов	-	8,3-9,5	-
Учет исследования потребителей	7,6-8,6	-	-
<i>Умение использовать элементы менеджмента</i>			
Демократичный лидер	6,9-7,7	7,5-8,9	8,7-9,9
Законная власть	5,0-6,3	6,1-8,0	7,8-9,1
Комиссионные вознаграждения	5,2-6,2	7,1-8,9	6,0-7,3

Окончание табл. 2

Функциональный конфликт	6,3-7,5	8,7-9,6	7,3-8,9
Власть эксперта	5,2-6,5	6,3-7,9	7,7-9,0
Деловая беседа	4,2-6,3	6,1-7,9	7,7-9,0
Переговоры	5,3-6,5	6,3-8,0	7,8-9,6
<i>Умение использовать методы выполнения процедур</i>			
Самообслуживание	6,4-7,7	7,6-8,8	8,6-9,5
Диаграмма Исикавы	6,4-7,6	8,8-9,7	7,4-9,0
Математическое моделирование	5,3-6,6	6,4-8,0	7,8-9,1
SWOT-анализ	4,3-6,4	6,2-8,0	7,8-9,1
Регрессия	5,4-6,6	6,4-8,1	7,9-9,7
<i>Умение использовать методы принятия управленческих решений</i>			
Мозговая атака	6,1-7,3	8,5-9,4	7,1-8,7
Сценарий	5,0-6,3	6,1-7,7	7,5-8,8
Деловая игра	4,0-6,1	5,9-7,7	7,5-8,8
Анкетирование	5,1-6,4	6,2-7,8	7,6-9,4
Интервью	5,1-6,3	6,1-7,8	7,6-9,4

Технологии решения ФЗУ на уровне процедур (в рамках любых подпроцессов) по форме и содержанию наиболее близки существующим информационно-логическим операциям, протекающим в организациях, особенно в тех, в которых используют автоматизацию информационных процессов.

Для наращивания человеческого капитала необходимы инвестиции в человеческий капитал, так как одно самообразование недостаточно эффективно, нужно участие в тренингах, играх, семинарах, командировках по обмену опытом и т.д.

Жизненный цикл организации тесно связан с жизненным циклом человеческого капитала. В организации на каждом этапе этого цикла востребованы наиболее значимые составляющие, входящие в состав человеческого капитала управленцев, отсутствие или недостаток которых может стать причиной кризисных фаз жизненных циклов деятельности СУО и, в итоге, неконкурентоспособности организации.

Достижение вершин профессионального мастерства и инновационного поведения как составных частей человеческого капитала возможно только через «собираение» всех атрибутов современного социума: религий, науки, образования, искусства, политических, правовых, экономических и духовных институтов.

Высокий уровень человеческого капитала необходим для умения претворять цели личности и групп, осознавать целостность и

процессность окружающего мира, выявлять и понимать его сложность и противоречивость, умение ставить и решать существующие проблемы в конкретной организации.

### **Литература**

1. Becker G. Human Capital: theoretical and empirical analysis. N.Y., 1964. 246 p.
2. Герасимов Б. Н. Теория управления. Самара: СИБиУ, 2014. 404 с.
3. Дятлов С. А. Основы теории человеческого капитала. СПб.: СПбУ-ЭФ, 1994. 284 с.
4. Добрынин А. И., Дятлов С. А., Цыренова Е. Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. СПб.: Наука, 1999. 348 с.
5. Петти У. Экономические и статистические работы. М., 1940. 356 с.
6. Корчагин Ю. А. Инновационная политика и венчурный бизнес в России и регионе // Вестник Центра исследований региональной экономики: Воронеж. ЦИРЭ. 2003. №1. С. 33-42.
7. Герасимов Б. Н. Структура и содержание процессов деятельности организаций // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2017. № 4. С. 17-26.
8. Критский М. М. Человеческий капитал. Л.: Изд-во ЛГУ, 1991. 328 с.
9. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М., 1980. 208 с.
10. Schultz T. Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research. N.Y., 1963. 273 p.
11. Герасимов Б. Н. Механизм отношений элементов структуры организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2018. № 1. С. 157-165.
12. Томашов А. С. Проблемы управления развитием человеческого капитала в РФ // Экономика труда. 2012. № 9. С. 47-56.
13. Симкина Л. Г., Гудова М. В. Накопление человеческого капитала как условие динамического оптимального неравновесия инновационной макроэкономической системы. СПб.: Вестник ИНЖЕКОНа. Серия Экономика, 2011. №1. 13-17.
14. Филиппова Н. А. Роль человеческого капитала в развитии региональной экономики: автореф. дис. ...канд. экон. наук. Чебоксары, 2007. 26 с.
15. Фролов И. Т. Гносеологические проблемы моделирования. М.: Наука, 1961. 347 с.

*Статья поступила в редакцию 28.10.18 г.*

*Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета  
канд. экон. наук, доцентом О. А. Горбуновой*