УДК 338.2 (075.8)

РЕФОРМИРОВАНИЕ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2022 Герасимов Б.Н.

Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

Работа посвящена исследованию и использованию инструментов реформирования подпроцесса управления человеческим капиталом в экономических системах типа «организация». Представлено нормативное содержание данного подпроцесса, рассматриваемое как часть системы управления и учитывающее атрибуты, его обеспечивающие. Приведены атрибуты базовой организации, проблемы, существующие в рамках данного подпроцесса, предложения для их устранения, а также методы принятия управленческих решений, направленные для достижения нормативного состояния исследуемого подпроцесса.

Ключевые слова: организация, подпроцесс, человеческий капитал, атрибуты, проблемы, предложения, управленческие решения.

В настоящее время управление человеческим капиталом приобретает все большую значимость. От того, как он организован и осуществляется, зависит прогнозирование результатов деятельности процесса управления персоналом в целом, а также четкость и согласованность достижения целей и миссии организации. Разработка теоретического, методологического и технологического обеспечения подпроцесса управления человеческим капиталом представляет собой сложный комплекс действий, основным фактором существования и развития которого является его назначение [1, 4, 11].

Беккер Г.С., являясь основоположником теории человеческого капитала, определяет его содержание как совокупность профессиональных знаний человека, мотивации и производственных навыков [2].

По мнению Капелюшникова Р.И., человеческий капитал представляет собой совокупную характеристику, которая содержит человеческие способности, профессиональные навыки, знания и мотивацию, что позволяет ему способствовать получению продуктивной деятельности сейчас и в перспективе в случае стабильного вложения инвестиций [12].

Корчагин В.П. считает, что человеческий капитал необходимо рассматривать как совокупность производительных экономических факторов и характеристик, взаимосвязанных с организационными, трудовыми и интеллектуальными сферами деятельности работника [13].

Систематизируя существующие определения человеческого капитала, сформируем представление его назначения. Управление человеческим капиталом – это деятельность по формированию, поддержанию и развитию профессионализма и личностных качеств специалистов, созданию коллектива, обладающего высоким профессиональным потенциалом, способным решать поставленные цели и задачи организации [10].

Содержание подпроцесса нормативного состояния атрибутов управления человеческим капиталом на основе работы [6] представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Содержание параметров нормативного состояния атрибутов подпроцесса управления человеческим капиталом

Наименование атрибута	Определение
Вход	Потребность в квалифицированных специалистах, которая должна

	осуществляться на основе систематического сбора информации о количественном и качественном их состоянии, а также на постоянной оценке их стоимости
Основные этапы преобразований входа в выход	Определение содержания оценки человеческого капитала, решение задач, связанных с принятием методики оценки, утверждение нормативных документов, связанных с процедурой оценки; разработка и утверждение методики проведения оценки человеческого капитала; сбор данных о специалистах организации; определение состояния человеческого капитала
Выход	Удовлетворенность состоянием количественного и качественного состояния квалифицированных специалистов, которая осуществляется на основе систематического сбора данных и постоянной оценки их стоимости
Материальные ресурсы	Аудиовизуальные средства (телефоны, демонстрационные кассеты и диски, видеоконференции, слайды), средства (электронная почта, вебсайты, расходные материалы и запчасти для оборудования, бумага, канцтовары)
Информационные ресурсы	Устав организации, методика «Нормирование параметров человеческого капитала», «Положение о кадровой политике организации», «Нормативы параметров человеческого капитала по профессиям»
Методические ресурсы	Метод расчета прямых затрат на персонал, метод конкурентной оценки стоимости человеческого капитала, метод перспективной стоимости человеческого капитала «предпочтение благ во времени», оценка стоимости человеческого капитала на основе испытаний и измерений
Трудовые ресурсы	Специалист по оценке человеческого капитала, HR-специалист, консультанты, эксперты
Технические ресурсы	Мультимедийный проектор, компьютер, ксерокс, удобные и безопасные рабочие места
Правовые ресурсы	Соблюдение трудового законодательства и социальных гарантий. «Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих», «Квалификационный справочник должностей служащих»
Периодичность выполнения	Срок выполнения фиксируется в документах организации и варьирует от 3 месяцев до 1 года
Критерии качества	Профессиональная компетентность, работоспособность, отношение к обязанностям, система морально-этических ценностей, качество деятельности, удовлетворенность трудом
Критерии эффективности	Производительность труда, трудоемкость, баланс рабочего времени, выработка, интенсивность труда, обеспеченность рабочей силой

Нормативное состояние атрибутов подпроцесса управления человеческим капиталом показывает их содержание для ориентира в деятельности специалистов организации на основе количественных и качественных их личностных характеристик, продвижение маркетинга персонала, удовлетворение привлечения кандидатов на должность, проведения отбора работников [5].

В качестве базовой организации выбрано ООО «Лента» – это одна из глобальных и эффективно развивающихся сетей розничной торговли в России. Потребителями данной торговой сети выступают оптовые покупатели: владельцы кафе, ресторанов, мелкорозничные продавцы. Ассортимент организации включает в себя: кондитерские изделия, алкогольную продукцию, попу-

лярные сорта чая и другие продукты питания.

ООО «Лента» включает свыше 250 гипермаркетов в 78 городах России. Качество является важным фактором, по которому покупатель формирует свое мнение о магазине. Каждый продукт появятся на полках магазинов только после жесткого отбора и двухуровневой системы контроля.

Фрагмент ключевых атрибутов ООО «Лента» представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Ключевые атрибуты ООО «Лента» (фрагмент)

Наименование	Характеристика
Продукт/услуга	Кондитерские изделия; алкогольная продукция; популярные сорта чая и кофе, товары первой необходимости, бытовая химия и т.д.
Цель	Получение дохода и выручки на основе выполнения хозяйственной деятельности
Миссия	Мы работаем для того, чтобы люди в России жили лучше и богаче, сохраняя свои деньги каждый день
Информационные ресурсы	Внутренняя программа, телефонная связь, планы, заявки, задачи, отчеты, информация по выполнению планов
Трудовые ресурсы	Заведующий отделом, администратор торгового зала, товаровед, кассир торгового зала, менеджеры по маркетингу, персоналу, финансам, бухгалтеры, продавцы
Технические ресурсы	Торговое немеханическое, холодильное, водоизмерительное, контрольно-кассовое оборудование, прилавки, горки, витрины, стеллажи, кассовые кабины, тара, оборудование
Правовые ресурсы	Лицензия, выписка из реестра лицензий, сертификаты, устав, лицензии, сертификаты на товары
Структура	Организационная структура ООО «Лента» – линейная
Технологии операций	Заказ товаров, сырья, прием товаров, размещение их на складе, выкладка товаров на стеллажи в определенном порядке, прикрепление ценников, запуск покупателей, кассовое и консультационное обслуживание

Фрагмент содержания атрибутов существующего состояния подпроцесса управления человеческим капиталом представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Содержание атрибутов подпроцесса управления человеческим капиталом в ООО «Лента» (фрагмент)

Наименование атрибута	Определение
Материальные ресурсы	Расходные материалы, бумага, канцтовары, компьютерные средства (электронная почта, веб-сайты)
Информационные ресурсы	Бумажные опросы, тесты, анкетирование, экспертные листы, отчеты о развитии, протоколы
Методические ресурсы	Информационно-методические ресурсы, должностные регламенты, регламенты решения вопросов
Трудовые ресурсы	Специалист по оценке человеческого капитала, HR-специалист, консультанты
Технические ресурсы	Принтер, сканы, компьютер, ксерокс, телефон, программа организации
Правовые	Трудовое законодательство и социальные гарантии, «Единый тарифно-

ресурсы	квалификационный справочник работ и профессий рабочих», «Квалификационный справочник должностей служащих»
Критерии качества	Точность, понятность, работоспособность, достоверность
Критерии эффективности	Соблюдение правил, прописанных в документах, производительность труда, трудоемкость, баланс рабочего времени, выработка, интенсивность труда, обеспеченность рабочей силой

Рассмотрение содержания атрибутов существующего подпроцесса управления человеческим капиталом в ООО «Лента» позволило выявить противоречия и трудности в реализации данного подпроцесса в данной организации и необходимость их понимания и формулирования.

Для исследования проблем была выполнена операция стратификации («расщепление» проблемы на под вопросы, без ответов на которые нельзя получить ответа на основной проблемный вопрос), композиция (группирование и определение последовательности решения), верификация (выработка и установки на возможность замены любого вопроса проблемы любым другим и поиск альтернатив для всех элементов проблемы); формулирование проблемы (выдвижение центрального содержания противоречий и трудностей) [3, 15].

Фрагмент проблем, выявленных в ключевых атрибутах подпроцесса управления человеческим капиталом ООО «Лента», представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Проблемы, выявленные в ключевых атрибутах подпроцесса управления человеческим ресурсом в ООО «Лента» (фрагмент)

Наименование атрибута подпроцесса	Наименование проблемы	Причина возникновения	Ожидаемые последствия
Преобразования	Отсутствие полноты расчета человеческого капитала	Отсутствие контроля со стороны управленцев человеческим капиталом	Невыполнение планов организации. Потеря дохода организации
Выход	Отсутствие доверия персонала. Нежелание работать	Отсутствие работы управляющего с персоналом	Низкое качество работы. Спад психологического климата в коллективе
Технические ресурсы	Нехватка оборудования для обучения	Большое количество новых работников, которых нужно обучить	Уход сотрудников из организации. Отсутствие четких целей и задач
Критерии качества	Отсутствие обратной связи для персонала. Отсутствие правил коммуникаций	Недоработка управленцев	Недовольство персонала. Потеря реальной информации со стороны персонала. Нет обратной связи, желание работать пропадает
Правовые ресурсы	Отсутствие лицензий на предоставление услуги продаж	Ежегодный контроль за продлением сертификатов и лицензий и отчет перед директором	Закрытие магазина
Информаци-	Отсутствие прогноза	Отсутствие внимания и	Невозможность просле-

онные ресурсы	дохода и прибыли	контроля старших менеджеров за развитием организации	дить отрицательную динамику развития организации. Отсутствие базы для анализа эффективности операционной деятельности
Трудовые ресурсы	Отсутствие опыта специалиста по управлению человеческим капиталом	Экономия на персонале. Низкая квалификация специалистов	Неправильное распределение ролей между персоналом. Несогласованность действий персонала

Практическая значимость исследования и определения существующего содержания выбранного подпроцесса состоит в том, что результаты могут быть применимы в оценке деятельности ООО «Лента» в целом. Проблемная часть соответственно акцентирует внимание либо на проблемах, либо на перспективах, либо охватывает оба аспекта и предполагает наличие конкретных предложений по совершенствованию [8].

На основе анализа разрабатываются и принимаются управленческие решения, которое фокусируются как заключение, выводы или предложения. Эта часть аналитики требует высокой квалификации, поскольку необходимо кратко, четко, научно выделить то новое и существенное, что является результатом исследования, дать ему исчерпывающую оценку и определить пути реформирования не только данного подпроцесса, но и смежных подпроцессов различных сфер деятельности организации [9].

Фрагмент предложений, предназначенных для устранения проблем, выявленных в ключевых атрибутах подпроцесса управления человеческим капиталом ООО «Лента», представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Предложения по развитию подпроцесса управления человеческим капиталом ООО «Лента» (фрагмент)

Наименование атрибута	Наименование предложения	Средства реализации	Ожидаемые результаты
Преобразования	Полнота расчета человеческого капитала	Назначение ответственных лиц за планы и формирование четких задач. Разработка и согласование задач с руководителями подразделений	Установление соответствия занимаемой должности. Выявление отклонений и оценка их значений
Выход	Повышение доверия персонала	Назначение совещаний, на которых обсуждаются проблемы коллектива и их решение	Увеличение доверия персонала
Правовые ресурсы	Полнота лицензий на все виды товара	Ежегодный контроль отделом по качеству за продлением сертификатов и лицензий	Непрерывная работа супермаркета
Информационные ресурсы	Определение прогноза дохода и прибыли	Назначение ответственных лиц. Выделение средств на развитие.	Быстрая и грамотная работа персонала. Анализ показателей покажет развитие органи-

		Составление программы с учетом всех стандартов	зации в динамике
Критерии качества	Введение обратной связи с персоналом	Назначение ответственных за регулирование обратной связи с персоналом в решении задач	Доверие сотрудников
Конкуренция	Повышение авторитета в глазах общества	Изучение продукции конкурентов. Внедрение того, чего не хватает у конкурентов	Лидирующие позиции среди конкурентов в своем сегменте
Трудовые ресурсы	Приглашение специалиста по управлению персоналом	Найм квалифицированного сотрудника высшего звена	Распределение ролей между сотрудниками

Описание сущности предлагаемых мероприятий должно содержать решения поставленных задач и не должно сводиться только к рекомендациям или пожеланиям общего характера. Каждое предложение должно быть раскрыто с полнотой, достаточной для определения сущности и возможности их практического осуществления без дополнительных пояснений [7].

Результат реформирования любого подпроцесса управления зависит от многих факторов, между которыми существует связь «причина – следствие». Трудно решить сложные проблемы, не зная их источников и структуры, которые представляют собой цепь причин и оснований. Для эффективной реализации предложений применяются методы принятия управленческих решений (МПУР), признанные на практике наиболее подходящими для методологического оснащения предложений.

Фрагмент каталога МПУР для продвижения предложений по улучшению ключевых атрибутов подпроцесса управления человеческим капиталом ООО «Лента» представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Каталог МПУР для продвижения предложений по улучшению подпроцесса «Управление человеческими ресурсами» ООО «Лента» (фрагмент)

№ п\п	Наименование МПУР	Назначение	Ожидаемые результаты
1	Метод Дельфи	Метод быстрого поиска решений, основанный на их генерации в процессе «мозговой атаки», проводимой группой специалистов, и отбора лучшего решения исходя из экспертных оценок	Выбор наиболее оптимального решения
2	SWOT-анализ	Структуризация факторов внешней и внутренней среды, являющаяся универсальной для любой организации	Измерение параметров внешней и внутренней среды в пространстве, во времени и с учетом информационного потенциала
3	Аксиомы Эрроу	Многотуровый выбор с вычеркиванием кандидатов, набравших наименьшее число голосов	Выявление кандидата на должность при большом количестве кандидатов
4	Метод «Причина – следствие»	Инструмент поиска причин проблем, проведение структурного анализа причин их возникновения	Наглядное отображение структуры проблем, определение возможных ожидае-

			мых результатов
5	Принцип Парето	Способ, позволяющий оценить, насколько эффективна та или иная деятельность	Расстановка приоритетов в работе и знание, кто или что входит в 20% ресурсов, приносящие 80% результатов
6	Метод «635»	Для ситуаций, где решение должно иметь инновативный характер и принимается коллективно	Получение за короткое время большого числа предложений от участников
7	Метод Кондорсе	Определение победителя путем попарного сравнения кандидатов по числу голосов, поданных за них	Выявление кандидата на должность при многотуровой иерархической системе выбора
8	Морфологический метод	Основная идея метода состоит в уменьшении сложности проблемы через ее разделение на компоненты, которые должны быть относительно независимыми от общей проблемы	Представляет принципы и правила, следование которым повышает целенаправленность и рациональность процесса выработки решения
9	Линейное программирование	Метод, решающий оптимизационные задачи, где целевая функция является линейными функциями относительно переменных	Организация процедуры регулярных закупок в организации

Фрагмент МПУР для продвижения предложений по улучшению ключевых атрибутов подпроцесса управления человеческим капиталом ООО «Лента» представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Применение МПУР для продвижения предложений по развитию подпроцесса управления человеческим капиталом ООО «Лента» (фрагмент)

Наименование атрибута	Наименование предложения	Наименование МПУР	Ожидаемые результаты
Преобразования	Отсутствие полного расчета человеческого капитала	Морфологический метод	Выявление и сопоставление индивидуальных суждений, спектра идей по решению проблемы, а затем принятие решения
Выход	Отсутствие доверия персонала	Метод Дельфи	Организация повышения квалификации, оптимизация работы с коллективом
Информационные ресурсы	Отсутствие прогноза прибыли	SWOT-анализ	Структуризация факторов внешней и внутренней среды
Трудовые ресурсы	Отсутствие полного управления человеческим капиталом	Аксиомы Эрроу	Сбор дополнительной информации в условиях проблемной ситуации или упорядочения имеющейся проблемы
Технические ресурсы	Отсутствие ксерокса	Линейное программирование	Регулярные закупки в организации
Правовые ресурсы	Отсутствие лицензий на разрешение продаж	Морфологический метод	Допускается, что затраты, связанные с функционированием объекта, включают в себя, наряду с необходимыми, дополнительные, функ-

			циональ но не оправданные
Критерии качества	Отсутствие обратной связи с персоналом	Метод «635»	Развитие и переплетение идей с целью повышения их качества

Доведение МПУР до исполнения происходит с помощью составления плана действий, предусматриваются системы инструментов, с помощью которых можно достичь целей. Существуют не только методы прямого воздействия в виде приказов, распоряжений, инструкций, но также и методы стимулирования (материальные и нематериальные), анализ принятых решений по реформированию подпроцессов управления. Все они направлены на преодоление сопротивления инновациям, на повышение мотивации сотрудников в получении запланированных результатов [14, 16]. Большое значение имеет использование методов мониторинга выполнения работ, связанных с реализацией решения.

Применение МПУР для поддержки разработки и внедрения инновационных предложений по развитию подпроцесса управления человеческим капиталом в ООО «Лента» позволит выйти на высокие стандарты обеспеченности данного подпроцесса методологическими инструментами и технологическими средствами со значимыми ожидаемыми результатами.

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

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Анисимова Д.И. Измерение и оценка человеческого капитала // Контроллинг. – 2011. – № 3. – С. 28–32.
2. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 602 с.
3. Березин А. Инновационно-инструментальный механизм повышения конкурентоспособности. – Saarbrucken: LAP Lambert Academic Publishing, 2021. – 156 с.
4. Гафарова Л.А. Человеческий капитал: условия накопления и отдачи // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия Экономика. – 2012. – № 2 (2). – С. 16–21.
5. Герасимов Б.Н. Реформирование процесса управления инновациями организации // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. – Пенза: ПГАУ, 2020. – С. 46–65.
6. Герасимов Б.Н. Реформирование атрибутов процессного управления экономических систем типа «организация» // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2021. – №3. – С. 104–115.
7. Герасимов Б.Н. Инструменты решения управленческих задач в экономических системах типа «организация» // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2021. – № 4. – С. 82–96.
8. Герасимов Б.Н. Методология управления: основания, предпосылки, содержание // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – № 12. – С. 18–23.
9. Герасимов Б.Н. Исследование и проектирование процессов управления конфликтами в организациях // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2018. – №3. – С. 99–108.
10. Герасимов Б.Н., Карпова Т.П. Подпроцесс управления человеческим капиталом: сущность, значимость и место в процессе управления персоналом // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2018. – № 4. – С. 112–122.

11. Гузакова О.Л., Фурсик С.Н., Андронович С.А., Жилина Е.А. Качество человеческого капитала как фактора экономического роста. – Вологда: ВГПУ, 2011. – 247 с.
12. Капелюшников Р.И. Экономический подход Г. Беккера к человеческому поведению // США: Экономика, политика, идеология. – 1993. – № 11. – С. 17–32.
13. Корчагин Ю.А. Человеческий капитал – сущность, идеология, развитие. – URL: http://www.lerc.ru
14. Прахалад К.К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 352 с.
15. Самородова Е.М. Человеческий капитал: особенности функционирования, накопления, использования. – СПб: Инфо-да, 2008. – 287 с.
16. Хаймович И.Н., Хаймович А.И. Рационализация организации производства машиностроительного предприятия на основе реинжиниринга // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университет им. академика С.П. Королева. – 2006. – № 3 (11). С. 53–57.

REFORMING THE MANAGEMENT SUBPROCESS HUMAN CAPITAL OF THE ORGANIZATION

© 2022 Boris N. Gerasimov

Samara University of Public Administration
“International Market Institute”, Samara, Russia

The work is devoted to the study and use of tools for the re-formation of the human capital management subprocess in economic systems of the «organization» type. The author presented the normative content of this subprocess, considered as part of the management system and taking into account the attributes that provide it. The article deals with the attributes of the basic organization, the problems existing within this subprocess, suggestions for their elimination, as well as methods of managerial decision-making aimed at achieving the normative state of the investigated subprocess.

Keywords: organization, subprocess, human capital, attributes, problems, proposals, management solutions.