

# КОНЦЕПЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

## ПЛАН ЛЕКЦИИ:

- ⊙ 1. теория человеческого капитала и ее становление;
- ⊙ 2. виды человеческого капитала и их содержание;
- ⊙ 3. критерии и показатели оценки индивидуального человеческого капитала;

# 1. ТЕОРИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И ЕЕ СТАНОВЛЕНИЕ .

# Человеческий капитал

-

совокупность знаний,  
умений и навыков  
*(пересчитанных в денежном  
эквиваленте),*

использующихся для  
удовлетворения  
многообразных



- Л. Туроу: «Концепция человеческого капитала играет центральную роль в современном экономическом анализе».
- А.М. Боуман «открытие человеческого капитала- революция в экономической мысли»

# Вклад в развитие современной теории человеческого капитала

## ВНЕСЛИ

- ✓ Т. Шульц;
- ✓ Г. Беккер;
- ✓ Э. Денисон;
- ✓ Р. Солоу;
- ✓ Дж. Кендрик;
- ✓ С. Кузнец;
- ✓ С. Фабрикант;
- ✓ С. Фишер;
- социологи*
- ✓ Р. Лукас



*и другие экономисты,*

*и историки*



# **Стэнли Фишер** доктор

*философии Массачусетского  
технологического института*

«Человеческий капитал (ЧК) есть  
мера воплощенной в человеке  
способности приносить доход. ЧК  
включает врожденные способности и  
талант, а также образование и  
приобретенную квалификацию»

**(В настоящее время это определение  
можно считать определением ЧК в**



*Саймон Кузнец, лауреат Нобелевской премии по экономике 1971 года*

«Достаточно высокий уровень и качество ЧК страны с догоняющей экономикой обеспечивают её выход на стабильный рост душевого ВВП и повышение уровня и качества жизни населения. Таким образом, человеческий капитал является главной доминантой возможного стабильного роста экономик развивающихся стран»

# **Теордор Шульц**

*американский экономист. Лауреат  
Нобелевской премии 1979 года*



Одним из первых ввел понятие человеческого капитала как производительного фактора.

«Основными результатами инвестиций в человека являются:

- ❖ Накопление способностей к труду;
- ❖ Эффективная созидательная деятельность в обществе;
- ❖ Поддержание здоровья и т. д.»

**Гэри Беккер, лауреат Нобелевской  
премии 1992 г.**



Исследовал структуру  
распределения личных доходов,  
возрастную их динамику,  
неравенство в оплате мужского и  
женского труда и т. д.

- ✓ Он доказал и политикам, и  
предпринимателям на обширном  
статистическом материале, что образование  
является фундаментом увеличения доходов  
и наемных работников, и работодателей, и  
государства в целом.

**Человеческий капитал** — это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций.

Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации.

- Теоретики человеческого капитала рассматривают его в узком и широком ракурсе. В узком смысле «одной из форм человеческого капитала является образование, и как часть человека этот капитал представляет собой источник будущих удовлетворений или будущих заработков»
- В широком смысле человеческий капитал формируется путём инвестиций в человека в виде затрат на образование и подготовку рабочей силы на производстве, на охрану здоровья, миграцию и поиск информации о ценах и доходах. Именно так раскрывает содержание этого понятия Г. Беккер.

В РАМКАХ ТЕОРИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА  
СТОИТ ОТМЕТИТЬ ТРИ НАИБОЛЕЕ  
ПРИНЦИПАЛЬНЫХ МОМЕНТА:

- переход от текущих показателей к показателям, охватывающим весь жизненный цикл;
- выделение «капитальных» аспектов в поведении агентов на рынке труда;
- признание человеческого времени в качестве ключевого экономического ресурса.

Благодаря теории человеческого капитала удалось быстрее преодолеть заблуждение, будто затраты на образование являются потребительскими расходами, признать их производительную природу, так как инвестиции в человека обеспечивают значительный долговременный экономический эффект.

- Безусловная заслуга сторонников теории человеческого капитала в том, что они чётко определили индивидуальный экономический эффект образования для отдельного человека. Главным результатом экономической отдачи образования теоретики считают прирост дохода работника благодаря повышению его профессионального уровня. «Денежный доход от образования» выявляется как разность в пожизненных заработках тех, кто имеет неодинаковое образование.
- Одним из первых размеры человеческого капитала в США рассчитал в начале 60-х годов Т. Шульц, умножая стоимость года обучения каждого уровня (с учётом индивидуальных заработков) на число человеко-лет образования, накопленных населением к тому или иному времени.
- Ещё один из важнейших факторов, включённых в анализ, - число отработанных за год недель. Влиянием этих трёх переменных – образования, опыта и числа рабочих недель - Дж. Минцер объясняет 60% всех различий в уровне трудовых доходов.

## ПРИМЕР:

Была подсчитана величина ВВП, производимого работниками, имеющими образовательный ценз в 10.5, 12.5 и более 14 лет. Оказалось, что именно третья группа даёт свыше половины ВВП.

Несмотря на столь очевидные заслуги, теорию человеческого капитала вряд ли можно считать общепринятой. Ещё в 60-70 годы она вызывала резкую критику с позиций марксистской теории постоянного и переменного капитала, и это отношение в какой-то мере сохраняется до сих пор.

- ⦿ Западная цивилизация на определенном историческом этапе выиграла глобальное историческое соревнование с более древними цивилизациями именно за счет более быстрого роста человеческого капитала, включая образование, в средние века.
- ⦿ В конце XVIII века Западная Европа перегнала в полтора раза Китай и Индию по душевому ВВП и вдвое по показателю грамотности населения . Последнее обстоятельство, помноженное на экономическую свободу, а затем и демократию, стали главным фактором экономических успехов европейцев, а также США и других англосаксонских стран.

- В стране Восходящего Солнца, придерживавшейся веками изоляционистской политики, всегда был высок уровень человеческого капитала, включая образование и продолжительность жизни. В 1913 году среднее число лет обучения взрослого населения в Японии составляло 5.4 года, в Италии — 4.8, а средняя продолжительность жизни — 51 год (примерно, как и в Европе и США). В России эти показатели были равны: 1-1.2 года и 33-35 лет. Поэтому Япония по уровню стартового человеческого капитала оказалась готовой в XX-м столетии совершить технологический рывок и войти в число передовых стран мира

# Парадигма развития США и ведущих европейских стран

Создание стабильных условий для роста качества жизни, создание и развитие экономики знаний, информационного обмена.



Преобразование в страну с образованным, здоровым и оптимистичным населением, конкурентоспособными профессионалами мирового уровня во всех видах экономической деятельности, в образовании, науке, в управлении и других сферах.

в развитых странах мира в конце 1990-х годов в человеческий капитал вкладывалось около 70 % средств, а в физический капитал — только около 30 %.

Основную долю инвестиций в человеческий капитал в передовых странах мира обеспечивает государство. И именно в этом состоит одна из его важнейших функций в части государственного регулирования экономики.

# РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Человеческий  
капитал

- ИНВЕСТИЦИИ
- КОНКУРЕНЦИЯ
- ИННОВАЦИИ

# Человеческий капитал формируется за счет:

- Повышения уровня качества жизни населения;
- Инвестиций в интеллектуальную деятельность, воспитание, образование, здоровье, знания (науку);
- Развития предпринимательской среды;
- Информационного обеспечения труда;
- Формирования эффективной элиты;
- Безопасности граждан и бизнеса;
- Экономической свободы;
- Культуры, искусства и других составляющих;

*Также за счет притока из других стран*

# Инновации



**При отсутствии источника генерации инноваций — конкуренции — отсутствуют и сами инновации или они носят случайный характер.**

***Экономическая свобода, конкурентные рынки, торжество закона и частная собственность — вот***



Инвестиции в

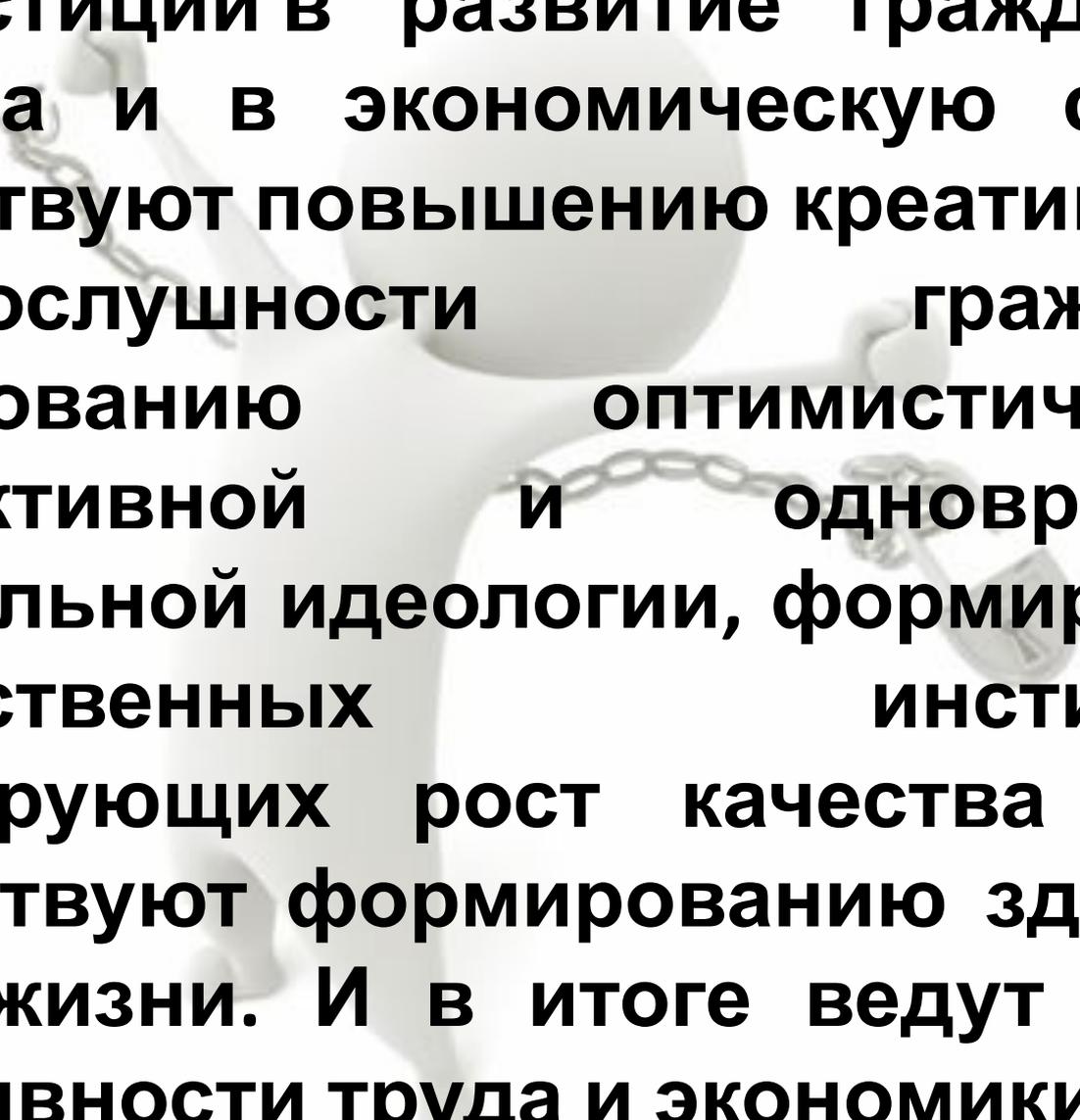
формирование  
эффективной  
элиты, в том  
организацию



конкуренции,

являются одними из важнейший  
инвестиций в ЧК. Ещё со времен  
классиков науки Д. Тойнби и

М. Вебера известно, что именно элита  
народа определяет вектор  
направления его развития. Вперед,  
вбок или назад.



**Инвестиции в развитие гражданского общества и в экономическую свободу способствуют повышению креативности и законопослушности граждан, формированию оптимистической, конструктивной и одновременно рациональной идеологии, формированию государственных институтов, стимулирующих рост качества жизни. Способствуют формированию здорового образа жизни. И в итоге ведут к росту эффективности труда и экономики.**

# В развивающихся странах

Невозможно повсеместно создать конкурентоспособные комфортные условия для специалистов высшей квалификации, необходимых для формирования эффективной инновационной системы и сектора инновационной экономики. Поэтому создаются особые экономические зоны, технополисы и технопарки.

В них реализуется особый режим проживания, повышенная безопасность, улучшенная инфраструктура, повышенное качество жизни. Создаются комфортные условия для общения ученых и инженеров с целью реализации синергетических эффектов усиления творческой мощи научных и инновационных коллективов.

# ***СИТУАЦИЯ В РОССИИ***

Главные причины торможения научно-технической и инновационной деятельности в России — низкое качество ЧК и неблагоприятная, даже угнетающая среда для инновационной деятельности. Снизилось качество всех составляющих ЧК: образования, науки, элиты, специалистов, качество жизни.

*Для венчурного бизнеса и инновационной экономики необходимо построить надежный фундамент.*

- Индекс экономической свободы — показатель, ежегодно рассчитываемый газетой Wall Street Journal и исследовательским центром Heritage Foundation по большинству стран мира.

# Индекс экономической свободы включает:

- Свобода бизнеса;
- Свобода торговли;
- Налоговая свобода;
- Свобода от правительства;
- Денежная свобода;
- Свобода инвестиций;
- Финансовая свобода;
- Защита прав собственности;
- Свобода от коррупции;
- Свобода трудовых отношений.

Все страны по этому индексу делятся на следующие группы:

- свободные — с показателем 80–100;
- в основном свободные — с показателем 70–79,9;
- умеренно свободные — с показателем 60–69,9;
- в основном несвободные — с показателем 50–59,9;
- деспотичные — с показателем 0–49,9.

# Лидеры рейтинга

2011 год		
1.	<u><a href="#">Гонконг</a></u>	89,7
2.	<u><a href="#">Сингапур</a></u>	87,2
3.	<u><a href="#">Австралия</a></u>	82,5
4.	<u><a href="#">Новая Зеландия</a></u>	82,3
5.	<u><a href="#">Швейцария</a></u>	81,9
6.	<u><a href="#">Канада</a></u>	80,8
7.	<u><a href="#">Ирландия</a></u>	78,7
8.	<u><a href="#">Дания</a></u>	78,6
9.	<u><a href="#">США</a></u>	77,8
10.	<u><a href="#">Бахрейн</a></u>	77,7

# 2.ВИДЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И ИХ СОДЕРЖАНИЕ.

# ДВА КРИТЕРИЯ ОЦЕНКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА:

- ◎ знания и способности, которые превращаются в капитал или капитализируются, т.е. носят производительный характер;
- ◎ полученные доходы от использования человеческого капитала.

## МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА:

- а) знания, представляющие собой целесообразную форму информации, используемую в экономической деятельности, что позволяет повысить ее эффективность;
- б) способности – умение успешно выполнять какую-либо деятельность.

Различают следующие уровни развития способностей: отсутствие способности (нулевой уровень), частичные способности, средние способности, талант, гений;

в) навыки действия, мастерство выполнения конкретных трудовых операций длительное время;

г) культура – принципы и стереотипы поведения в рамках существующих в обществе знаний, правил, традиций, морали;

д) мотивация – направленность деятельности, ее интенсивность, удовлетворенность процессом и результатами.

# КАПИТАЛ ЗДОРОВЬЯ

**Капитал здоровья** – это неотъемлемая часть человеческого капитала, инвестиции в который выражаются в сохранении работоспособности за счет уменьшения заболеваемости и увеличения продуктивного периода жизни.

Уровень здоровья во многом зависит от качества услуг здравоохранения, которое сопровождает человека с самого рождения до его пенсионного возраста. Инвестиции в здоровье обеспечивают нормальный оборот рабочей силы в производстве. Снижение здоровья, заболеваемость, инвалидность выражается в нетрудоспособности. Часы, дни и недели болезни ведут к потерям рабочего времени, к сокращению производительности или нетрудоспособности, уменьшает сам период активной жизни человека.

# КУЛЬТУРНО – ПРАВСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ

- ◎ **Культурно – нравственный капитал** является также весьма важным для человека и общества. В современном мире, когда человек получил неограниченные возможности самовыражения, достаточно короткого знакомства или разговора, а иногда и сиюминутного восприятия для оценки уровня культуры человека.

# ТРУДОВОЙ КАПИТАЛ

- Важнейшим видом человеческого капитала является **трудовой капитал**. Формируется он всю жизнь по мере накопления опыта, трудовых навыков, умений и, самое главное, образования. Образование является главным способом в воспроизводстве квалифицированных работников.
- Сама по себе **квалификация** является неотъемлемой частью трудового капитала, представляет собой степень и вид профессиональной обученности работника. В современном мире, люди с более высоким уровнем образования получают более выгодную и высокооплачиваемую работу.

# ОРГАНИЗАЦИОННО – ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ КАПИТАЛ

**Организационно – предпринимательский капитал** – один из наиболее перспективных и важных видов человеческого капитала. Инвестиции в его развитие являются все более продуктивными. Умение управлять, организовывать, создавать и вести успешный бизнес – сложная способность. В развитых странах доля предпринимателей во взрослом населении достигает 7–10%.

# ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ

**Интеллектуальный капитал** как вид человеческого капитала приобрел свою актуальность сравнительно недавно. В современном мире именно люди, обладающие большим объемом знаний, информации, занимают более выгодные места в жизни. Инвестиции в интеллектуальный капитал получают все большее распространение из-за высокой эффективности. Талантливые высококвалифицированные научные работники, ученые получают высокие доходы от интеллектуальной собственности. Эта сфера в настоящее время развивается быстрыми темпами и является весьма перспективной и высокодоходной отраслью экономической деятельности.

Таблица 6 - Модель формирования и воспроизводства индивидуального человеческого капитала

Виды индивидуального человеческого капитала	Формирование ИЧК			Воспроизводство и накопление человеческого капитала
	Воспитание	Общее образование	Профессиональное образование	
Основные формы социальных услуг	Услуги воспитания	Образовательные услуги		Информационное обеспечение, повышение квалификации, переквалификация, совмещение профессий и специальностей
Капитал здоровья	Занятия физической культурой и спортом			Профилактика заболеваний, охрана труда и техники безопасности, здоровый отдых и лечебные услуги
Трудовой капитал	Трудовое воспитание, помощь в домашнем хозяйстве, частная занятость			Поддержка профессионализма и квалификации, информация об эффективном опыте, трудовая карьера
Интеллектуальный капитал	Выявление склонностей и дарований, любительские творческие занятия			Творческая деятельность, создание и закрепление интеллектуальной собственности, инновационная деятельность.
Организационно - предпринимательский капитал	Выявление и развитие организаторских и предпринимательских способностей бизнес-образование			Предпринимательская деятельность, антрепренерство, участие в управлении фирмой и обществом
Культурно-нравственный капитал	Нравственное воспитание, освоение культурных ценностей и норм поведения			Саморегулирование общественных отношений по нормам морали, профилактика и борьба с нарушением норм социального поведения и законов общества
Периоды жизни	0-7 лет	8-17 лет	От 17 до 23 лет	До 60 лет мужчины, до 55 лет женщины (нормативный период трудовой жизни)

# УСЛОВИЯ ПРЕВРАЩЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ В КАПИТАЛ.

- 1) вовлечение в бизнес, в производительное использование;
- 2) законодательное и фактическое регулирование отношений работодателя и работника (договор, заработная плата, социальные пособия и льготы);
- 3) объективная оценка (квалификация, опыт, разряд, различные системы премирования);
- 4) непрерывное совершенствование знаний, повышение квалификации и переквалификация кадров;
- 5) инвестиции в человеческий капитал за весь жизненный период.

Увеличение человеческого капитала предполагает в качестве необходимого условия повышение реальных доходов населения. Повышение качества человеческого капитала сопряжено с комплексом взаимосвязанных процессов, с развитием и освоением новых технологий и повышением эффективности производства.

# Классификация Человеческого капитала

1

Индивидуальный человеческий капитал;

2

Человеческий капитал фирмы;

3

Национальный человеческий капитал.

# 3. КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА.

# ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ФОРМИРОВАНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА



Виды человеческого капитала	Показатели качества	Формы общественной оценки
1. капитал здоровья	-состояние здоровья -заболеваемость -потери времени по болезни -потенциал будущей жизни	Медицинское заключение (справка), история болезни, больничный лист, экспертиза
2. культурно-нравственный капитал	-уровень образования -коэффициент интеллекта -нравственность -факты отклоняющегося поведения	Аттестаты, экспертная оценка, оценка социального окружения (сослуживцев), досье правоохранительных органов
3. трудовой капитал	-профессиональное образование -профессиональный опыт -трудовые достижения и рост -совмещение профессий	Свидетельство, диплом, трудовая книжка, производственная характеристика

4.интеллектуальный капитал	<ul style="list-style-type: none"> <li>-интеллектуальная собственность</li> <li>-капитализация (интенсивность использования интеллектуальной собственности)</li> <li>-рейтинг интеллектуальных продуктов</li> </ul>	<p>Патент, авторское свидетельство, другие документы.</p> <p>Тираж, доходы, экспертные оценки, популярность</p>
5.организационно-предпринимательский капитал	<ul style="list-style-type: none"> <li>-собственный капитал</li> <li>-контролируемый капитал</li> <li>-права собственности на ограниченные ресурсы</li> <li>-привилегия, секрету (ноу-хау)</li> <li>-рейтинг предпринимателей</li> </ul>	<p>Объем и форма вложений, система участия, документы о собственности, авторские права, учредительный договор.</p>

## ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ УРОВЕНЬ ЗДОРОВЬЯ:

- наследственность;
- окружающая среда;
- уровень и образ жизни;
- доступность и качество услуг здравоохранения

Таблица 9 – Оценки здоровья людей различного уровня материальной обеспеченности

Уровень материальной обеспеченности	Средние оценки здоровья	
	Мужчины	Женщины
Очень бедные и бедные	2,9	2,5
Средняя степень обеспеченности	3,4	3,3
Обеспеченность выше среднего	4,1	4,0
Высокий уровень обеспеченности	4,5	4,0

В РЕЗУЛЬТАТЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ  
ЗДОРОВЬЯ РАСПРЕДЕЛИЛСЯ СЛЕДУЮЩИМ  
ОБРАЗОМ:

- люди с преобладанием плохого здоровья составили -37,9%;
- с удовлетворительным здоровьем – 39,3%;
- с хорошим здоровьем – 22,8%.

## II. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ

Определение «интеллектуального капитала» носит достаточно общий характер и обычно подразумевает сумму тех знаний всех работников компании, которая обеспечивает ее конкурентоспособность. Получение разного рода технологических и организационных преимуществ над конкурентами является основной функцией интеллектуального капитала.

Интеллектуальный капитал компании можно оценить путем сопоставления рыночной стоимости акционерного капитала **АК** и текущей стоимости основных фондов (с учетом износа) **СОФ**.

Разница между двумя этими величинами

$$\mathbf{ИК=АК-СОФ}$$

характеризует стоимость не вещественных активов компании.

## III. КУЛЬТУРНО- ПРАВСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ

**Культурный капитал индивида характеризуется следующими показателями:**

- интеллектуальная культура (интеллектуальный капитал), образовательная культура (образовательный капитал), морально-нравственная культура (морально-нравственный капитал),
- символическая культура (символический капитал),
- социальная культура(социальный капитал).

Культурные характеристики индивида имеют расширительно-ценностную оценку:

**социальную** – качественные и количественные характеристики знаний, умений, квалификации, морально-нравственные качества, способности, образ и стиль жизни, имидж, социальные связи индивида;

**экономическую** – совокупность затрат, связанных с развитием культурных характеристик индивида

## IV. ОРГАНИЗАЦИОННО – ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ КАПИТАЛ

**Предпринимательская способность** – это особый вид человеческого капитала, представленного деятельностью по координации и комбинированию всех других факторов производства в целях создания благ и услуг. Специфика этой разновидности человеческого ресурса состоит в умении и желании в процессе производства на коммерческой основе внедрять новые виды производимого продукта, технологий, форм организации бизнеса при определенной степени риска и возможности понести убытки.

## V. ТРУДОВОЙ КАПИТАЛ

Сущность трудового капитала можно рассматривать как процесс постоянной смены форм деятельности личности.

Распространенным способом оценки средних значений индивидуального капитала являются оценки по странам мира индекса развития человеческого потенциала (ИРЧП).

Методика расчета ИРЧП предполагает построение комплексного показателя как среднеарифметической величины трех показателей, оцениваемых экспертами по данным национальной статистики и отчетам в ООН:

- 1) ожидаемой продолжительности жизни на конкретную дату по шкале от 25 до 85 лет;
- 2) доступностью образования как средней величины грамотности взрослых (0-100%) и доли учащихся всех уровней образования в соответствующей возрастной группе (0-100%);
- 3) уровнем благосостояния, измеряемым по соотношению реального ВВП на душу населения

РАСЧЕТ ИРЧП

ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ПО

ФОРМУЛЕ:

$$Y_{\text{рчп}} = \frac{1}{3} \times \sum_{i=1}^3 Y_i \quad \text{ИЛИ} \quad \frac{Y_1 + Y_2 + Y_3}{3},$$

где  $Y_1$  - индекс ожидаемой продолжительности жизни;

$Y_2$  - индекс доступности образования;

$Y_3$  - индекс РЕАЛЬНОГО ВВП на душу населения.

При расчете каждого индекса используется фиксированные шкалы минимального и максимального значения показателей, с которыми сравниваются фактические значения индексов конкретной страны, и определяется ее рейтинг (положение) по группе стран.

$$Y_x = \frac{X_{i\phi} - X_{i\min}}{X_{i\max} - X_{i\phi}}, \quad (2.2)$$

где  $X_{i\phi}$  – фактическое значение показателя в данной стране;

$X_{i\min}$  – минимальное значение из всех стран;

$X_{i\max}$  – максимальное значение в группе стран.

# 4. КОНЦЕПЦИЯ «АНАЛИЗ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ»

Концепция “ **Анализ человеческих ресурсов**” — АЧР предложена Эриком Флэмхольцем еще в начале 60-х годов.

Возникновение АЧР связано с появлением интереса к персоналу как к важному ресурсу организации, в использовании которого скрыты значительные резервы. Было необходимо разработать инструменты, позволяющие менеджерам эффективнее использовать свой персонал, оценить эту эффективность и привести ее к общей для других видов ресурсов денежной оценке. Существовавшая тогда и существующая сейчас система учета не позволяет рассматривать персонал как объект для инвестиций.

# ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ АЧР:

- ⊙ предоставить информацию, необходимую для принятия решений в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;
- ⊙ обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;
- ⊙ мотивировать руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а как об активах, которые следует оптимизировать.

Можно сказать, что **«анализ человеческих ресурсов»**— это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах лицам, принимающим решения в организации.

ЕСЛИ РАССМАТРИВАТЬ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО  
УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ  
КАК НАБОР НЕКОТОРЫХ  
ФУНКЦИЙ, ТО ВОЗМОЖНОСТИ  
АЧР В РАМКАХ ОТДЕЛЬНЫХ  
ФУНКЦИЙ МОЖНО  
ПРЕДСТАВИТЬ СЛЕДУЮЩИМ  
ОБРАЗОМ:

# РАБОТА С

# ПЕРСОНАЛОМ :

При отборе персонала АЧР позволит улучшить процесс планирования потребности в персонале, планирования бюджета приобретения человеческих ресурсов и, предоставив **систему оценки экономической ценности кандидатов**, позволит менеджеру выбрать того из них, кто способен принести компании большую пользу. АЧР может облегчить принятие решений, связанных с распределением ресурсов на развитие персонала, помогая составить бюджет программ подготовки работников и определить ожидаемый уровень отдачи от **инвестиций** в подготовку. АЧР может помочь руководителю в выборе кадровой политики, т. е. оценить плюсы и минусы набора специалистов извне и продвижения своих работников изнутри организации.

**Расстановка персонала** — процесс распределения между людьми различных организационных ролей и задач. При расстановке персонала необходимо учитывать три переменные:

производительность (назначение наиболее квалифицированного для данной работы человека),

развитие (дать возможность другим работникам развить свои навыки, осваивая новые обязанности)

и индивидуальное удовлетворение самих работников.

- Проблема удержания персонала в организации непосредственно связана с проблемой сохранения и увеличения ее человеческого капитала. Уход ценных людей снижает человеческие активы организации. Ведь вместе с работниками уходят и сделанные в них инвестиции в виде расходов на их поиск, привлечение, обучение и т.д.
- Система мониторинга уровня человеческого капитала, созданная с помощью инструментов АЧР, могла бы помочь сделать эффективным управление человеческими ресурсами организации. На практике уровень сохранности человеческих ресурсов оценивают через уровень текучести персонала .

# ОДНАКО ЭТОТ ПОКАЗАТЕЛЬ ИМЕЕТ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ НЕДОСТАТКИ:

- ◎ текучесть отражает случившиеся события, на которые руководство уже не может повлиять. Поэтому она не может использоваться для ранней диагностики проблемы;
- ◎ уровень текучести не отражает экономический эффект от потери ценных работников, который должен быть выражен в денежной форме.

Системы оценки и вознаграждения — процесс оценки персонала является по сути суррогатным способом измерения индивидуального вклада каждого работника в общий результат работы всей организации. АЧР должен обеспечить менеджера точными данными об индивидуальной ценности, выраженными в денежных единицах, а также повлиять и на политику вознаграждения, так как часто пытаются связать заработную плату и личный вклад каждого работника.

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК.

Один из самых распространенных подходов к измерению стоимости человеческих ресурсов (ЧР) — анализ издержек. При анализе человеческих ресурсов обычно используются понятия первоначальных и восстановительных издержек.

Первоначальные издержки персонала включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников.

- ◉ *Восстановительные издержки (издержки замещения)* — это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают издержки приобретения нового специалиста, его обучения и издержки, связанные с уходом работающего.
- ◉ *Издержки набора и отбора* — это все затраты, отнесенные на одного успешного кандидата.  
*Издержки ориентации и формальной подготовки.* Под ориентацией и формальной подготовкой понимаются процедуры, проводимые до выхода на работу, а отличие от обучения на рабочем месте.  
*К косвенным издержкам* обучения относятся: альтернативная стоимость времени инструктора и (или) руководителя, низкая по сравнению с нормой производительности самого новичка в начале работы и его коллег, связанных с ним технологически.

# ВОССТАНОВИТЕЛЬНЫЕ ИЗДЕРЖКИ

В зависимости от объекта  
восстановительные издержки могут быть  
разделены на два вида.

- если руководитель желает заменить уволенного работника на человека с такими же профессиональными качествами, т. е. способного выполнять также хорошо ту же работу на том же месте, то такие издержки относятся не к личности работника, а к его рабочему месту, позиции в организации. Называются они *позиционными* .

- но ушедший работник, обладающий определенным набором личных и профессиональных качеств, мог бы принести пользу компании и на других позициях. Поэтому если стремиться заменить не то, что человек делал на одном конкретном месте, а все его личные способности, т. е. пользу, которую мог бы принести он, на всех местах, где он смог трудиться в организации вообще, то издержки на такую замену будут относиться не к месту, а к личности и называться *личностными восстановительными издержками*. Определить их крайне сложно. Поэтому обычно используются позиционные издержки замещения.

- Цель управления ЧК – максимизировать ценность, создаваемую людьми.
- Области управления ЧК:
  - • Проектирование и инвестирование
  - • Производительное использование
  - • Оценка и вознаграждение

# ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

- ЧК = Hard skills + Soft skills
- Hard skills («жесткие навыки») – технические знания и умения, связанные с выполнением определенного должностного функционала.

# SOFT SKILLS

- установление отношений,
- работа в команде,
- слушание и понимание собеседника,
- проведение переговоров,
- навыки убеждения,
- ораторское искусство,
- проведение презентаций,
- ведение дискуссий,
- решение проблем, принятие решений,
- лидерство, обучение других, мотивирование,
- создание эффективных команд,
- разрешение конфликтных ситуаций

Результаты исследования, проведенного в Гарвардском Университете (Harvard University) и Стенфордском Исследовательском Институте (Stanford Research Institute) говорят о том, что вклад hard skills в профессиональную успешность сотрудника составляет всего 15%,

тогда как soft skills определяют оставшиеся 85% успеха.

- Эмоциональный интеллект (EQ)  
определяется как группа ментальных способностей, которые способствуют осознанию и пониманию собственных эмоций и эмоций окружающих.
- Люди с высокой степенью эмоционального интеллекта хорошо понимают, что именно они чувствуют, что означают их эмоции и как эти эмоции могут влиять на других людей.

# СУЩЕСТВУЕТ 5 ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА:

