

ВЛИЯНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СОЗДАНИИ УСТОЙЧИВОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

Байбанов Р.Х.

МГТУ «МАМИ»

synkarachaya@mail.ru 8-926-540-89-99

Один из острых вопросов, которые волнуют сегодня менеджеров - как сделать "человеческий потенциал" предприятия фактором устойчивого получения прибыли? Иначе говоря, речь идет о капитализации человеческого потенциала. О том, что люди, соответственно подготовленные и рационально, с учетом способностей и возможностей каждого распределенные по рабочим местам, должны приносить предприятию больше, чем тратится на их заработную плату плюс затраты на обеспечение и воспроизводство их деятельности. О том, как эти люди становятся факторами формирования конкурентного преимущества предприятия, в том числе, при возникновении новых конкурентов с новыми идеями, технологиями, деловыми связями и пр. О том, что эти люди должны работать, точно выполняя формальные предписания технологий и правил трудового распорядка, не пытаясь "творчески" изменять их в процессе работы, а с другой стороны, реализовать себя творчески, но не в нарушении технологической и трудовой дисциплины, а в формировании предложений по технологиям и организации работы и продвижении их в установленном на предприятии порядке.

Все большее число менеджеров осознает, что конкурентное преимущество фирмы - это преимущество своего персонала перед персоналом конкурентов. Что одно и то же оборудование, одно и то же сырье принципиально доступны всем конкурентам. Что "тонкости" технологии и способов организации работы - это единственное, чем одно предприятие может отличаться от другого, но они недоступны конкурентам только в том случае, если рождены на данном предприятии и применительно к конкретным условиям данного предприятия, и люди, работающие на предприятии, тщательно охраняют это know how. И более того - эти технологии и способы организации дают реальное конкурентное преимущество только в том случае, если они точно и во всех деталях реализованы в деятельности работников предприятия. Человеческие ресурсы как ключ эффективности функционирования фирмы на современном этапе

В настоящее время сложилось устойчивое мнение, что эффективность (производительность) предприятия зависит от трех важнейших условий :

- благоприятной деловой окружающей среды;
- правильной стратегии предприятия;
- качества человеческих (особенно управленческих) ресурсов.

Остальные классические факторы производства - капитал, технологии и др. - результат вышеназванных условий. Первые два условия - так же результаты третьего (качества менеджеров и всего человеческого потенциала организации). Многочисленные исследования в разных странах свидетельствуют, что компании, эффективно управляющие человеческими ресурсами, достигают более высокого уровня прибыльности и финансового роста, чем их конкуренты.

Происходящий сдвиг от "кадровой политики" к управлению человеческими ресурсами вызван многими причинами, лежащими в основе структурных перестроек и возрастания роли человека на всех уровнях организации, принятии решения в связи с децентрализацией и приватизационными процессами. В процессе перехода к рыночной экономике руководители должны не только распознавать возможные выгоды и риск, связанный с рынком, не только развивать на базе имеющихся ресурсов соответствующие стратегии, но и управлять процессом развития сознания и основанным на нем организационным процессом. Успех рыночных реформ зависит от того, насколько руководители и менеджеры российских предприятий в состоянии справиться с этой трудной задачей.

Задачи менеджера в условиях рыночной экономики отличаются большим разнообразием. Наряду с профессиональной компетенцией большое значение приобретает методическая подготовленность, как способность к восприятию и интерпретации информации, структурированию проблем, системному мышлению. Менеджер в условиях рынка при управлении персоналом должен основное внимание уделять организационным и социальным взаимосвязям.

Особое значение имеет социальная компетентность менеджера, способность к обобщению, сотрудничеству, разрешению конфликтов, иначе, способность к руководству. Кроме этих способностей руководство персоналом невозможно без умения вести переговоры, достигать поставленных целей, способности к адаптации, обучению, проявление личной инициативы, готовности принимать решения, быть контактным. В условиях рыночных отношений необходимо по новому организовывать и координировать работу, сокращать излишнее потребление ресурсов. На смену практике “план любой ценой” должна прийти индивидуальная активность, направленная на качественное улучшение продукции и производственного процесса. В условиях, когда многие исполнители теряют уверенность в себе, для них необходимо руководство со стороны уверенных в себе и в “правоте своего дела” менеджеров. Несмотря на неопределенность положения, необходимо не допускать распространения настроений неуверенности и использовать атмосферу “рывка вперед”.

Менеджер должен уметь справляться с конфликтами, порожденными неуверенностью, разницей в трудовой нагрузке сотрудников, уметь объединять отдельных сотрудников в группы. Требуется в значительной степени больше, чем раньше привлекать персонал к сотрудничеству.

В условиях рыночной экономики на смену административным методам управления персоналом все активнее приходят формы работы с кадрами, основанные прежде всего на

заинтересованности в количестве и качестве труда, росте квалификации и профессионализма, конечных результатов работы. Усиливается роль и значение потребностей, интересов, мотивов и стимулов.

Подробное исследование проблемы формирования и развития мотивационного механизма эффективного труда, роли зарплаты в условиях рыночных отношений проведено в ряде фундаментальных работ. Отмечено, что традиционно действующая, основанная на гарантированных тарифных ставках и должностных окладах, система оплаты труда не заинтересовывает работника трудиться более производительнее и качественно, максимально реализовывать свой физический и интеллектуальный потенциал. Поэтому одной из главных задач в управлении персоналом становится возрождение экономической функции заработной платы.

В качестве перспективных форм оплаты труда применяются различные виды бестарифных систем, в том числе с использованием шкалы социальной справедливости, шкалы оценки квалификации, коэффициентов трудового участия, или трудового вклада, “плавающих” окладов и т.п. Однако, несмотря на разные точки зрения и подходы как отечественные, так и зарубежные ученые подтверждают необходимость взаимосвязи вознаграждений за работу и результативности производства.

Характерной особенностью управления персоналом в современных рыночных условиях является вынужденное или плановое высвобождение (сокращение) персонала, вызванное чаще всего продолжающимся сокращением объема промышленного производства в основных отраслях народного хозяйства. С экономической точки зрения высвобождение персонала означает устранение излишней численности персонала и его качественного несоответствия предъявляемым требованиям с целью воссоздания нарушившегося равновесия между количественными и качественными характеристиками рабочих мест и количественными и качественными характеристиками персонала. Это означает преодоление ситуации, при которой расходы на соответствующих работников непропорциональны их

трудовому вкладу. Поэтому сокращение персонала и изменение его качественного состава является экономической необходимостью.

Прежде, чем обсуждать вопросы капитализации человеческого потенциала, отметим целесообразность различения двух понятий капитала:

- формальный капитал, к которому относятся все активы, учитываемые в балансе предприятия, кроме предназначенных для потребления (выдачи работникам в виде зарплаты и премий, собственникам в виде дивидендов, перечислений на благотворительные нужды и т.п.)

- реальный капитал - та часть активов, которая реально участвует в получении прибыли, а кроме того - некие возможности, не учитываемые в балансе, но реально участвующие в бизнес-процессах - сюда относятся бизнес-идея предприятия, деловые связи, имидж и т.п. Принятый затратный принцип бухгалтерского учета активов позволяет вводить перечисленные возможности в состав формального капитала лишь настолько, насколько их создание оплачено из средств предприятия, и это, как правило, лишь малая доля от их оценки, если бы таковая могла быть сделана по их полезности в бизнесе

Известно, что экономическая теория выделяет три фактора производства: капитал, труд и природные ресурсы, оплачиваемые рентой. Правильна ли сама постановка вопроса о капитализации человеческого потенциала или человек приносит в производство только свой труд?

Для ответа на этот вопрос рассмотрим основные составляющие "человеческого потенциала" предприятия:

а) оплачиваемый труд наемных работников по созданию товара (продукции, услуг), продаваемого на рынке;

б) создаваемая оплачиваемым трудом персонала интеллектуальная собственность (know-how, технологии, патенты и т.п.), учитываемая в балансе предприятия и включаемая в его формальный капитал, но не предназначенная для продажи в качестве товара;

в) создаваемая, но не оплачиваемая из средств предприятия и, соответственно, не отражаемая в балансе интеллектуальная собственность в виде бизнес-идеи предприятия³, а также деловые связи и личный имидж сотрудников;

г) организационная культура предприятия - уникальная для каждой организации совокупность формальных и "неписаных" норм или стандартов поведения, которым подчиняются члены организации, структура власти и ее компетентность, система вознаграждений и способов их распределения, ценности, уникальные для данной организации, модели коммуникации, базисные убеждения, которые разделяются членами организации, действующие подсознательно и определяющие способ видения себя и окружения. Организационная культура (определяющая организационную структуру предприятия и взаимодействующая с ней) есть тот элемент организации, который позволяет сделать бизнес-идею реализуемой и эффективной, достичь эффективности труда и извлечь выгоду из обладания интеллектуальной собственностью.

Оплачиваемый труд наемных работников не есть составная часть капитала. Может быть капитализирована лишь часть его результатов, если этот труд приносит прибыль и часть этой прибыли капитализируется. Это единственный способ превращения труда в капитал, и он может быть достигнут только в условиях определенной организационной культуры.

Сегодня следует различать два понятия: рабочая сила и трудовой ресурс. Рабочая сила - это способность работников предприятия выполнять некоторую работу, т.е. это - возможность производства. Трудовой ресурс - это способность работников производить продукцию или услуги, удовлетворяющие потребителя и конкурентоспособные по отношению к аналогам, это ресурс бизнеса. Очевидно, что выполнение не всякой работы (или не всякое выполнение работы) способствует появлению такой продукции (услуг), которая может быть выгодно продана. Поэтому не любое производство прибыльно, не любое производство есть основа для бизнеса. В числе работников любого предприятия можно

найти немало таких, которые работают и получают зарплату, но лишь небольшая часть результатов их труда приносит пользу. Их зарплата включается в себестоимость и повышает цену предложения продукции (услуг) предприятия, в то же время их труд не влияет на качество и другие факторы, определяющие цену спроса. Расхождение диапазонов цены предложения и цены спроса в лучшем случае приводит к снижению прибыли, в худшем - к невозможности продажи.

Исключение непроизводительного труда, в том числе несоответствия квалификации работников требованиям выполнения работы, нерационального расходования рабочего времени, небрежности, брака и т.п. требуют определенных правил и ценностей, признаваемых всеми работниками и подкрепленных системой оплаты труда, системы взаимоотношений руководителей с подчиненными, способов разрешения противоречия между общим и индивидуальным, системы стимулирования развития персонала. Все перечисленные условия являются компонентами организационной культуры.

Иной аспект той же проблемы заключается в специфических социокультурных особенностях России, описанных ниже.

В нашей стране на любом этапе ее истории находились умельцы, способные изготовить любые уникальные предметы. От тульского Левши до специалистов по микроэлектронике, несколько лет назад изготовивших уникальные подслушивающие устройства для монтажа в здании посольства США, от строителей космических кораблей до пивовара Жигулевского завода, продукцию которого поставляли Черчиллю, - в любой области деятельности в России умельцами совершалось нечто, поражающее весь мир.

Однако, российское серийное и массовое производство было и остается одним из самых дорогих и не обеспечивает стабильного качества продукции.

Реально в России почти нет технологий в буквальном смысле этого слова - как точно сформулированных и неуклонно исполняемых предписаний, обеспечивающих выпуск продукта, соответствующего стандарту (техническим или иным условиям) независимо от наличия на данном производстве рабочих и специалистов уникального класса.

Технологии, действующие на наших предприятиях, обычно предусматривают настройку и регулировку выпущенных изделий после их изготовления. Но все, что должно настраиваться, имеет свойство само по себе "расстраиваться". Дошедшее до потребителя изделие, как правило, нужно настраивать заново. Технолог не может заложить в технологию жесткие параметры изделия, которые не нуждаются в дальнейшей регулировке. Поступая так, он прав.

Российский "трудящийся" не привык работать по технологии. По своей натуре он - "творец". Или творчество - или халтура.

Творчество, как недавно перевыполнение плана, у нас безусловно почитаемо. Поэтому с конвейера не может сойти два одинаковых изделия с одними и теми же параметрами - теми, которые нужны потребителю, а не рождены "соображениями" изготовителя, как бы сделать "лучше", либо просто работой "спустя рукава". На складах полуфабрикатов не может оказаться одинаковое количество болтов и гаек к ним, потому что по одному из этих изделий план обязательно будет то ли перевыполнен, то ли не выполнен. Стоимость "лишних" деталей, не образующих законченных комплектов, формирует часть указанной выше разницы между формальным и реальным капиталом.

Технологии - это порядок. Это закон, который надо соблюдать, а не совершенствовать в процессе исполнения.

Проявление творчества, индивидуальности человека в технологизированной, урегулированной законом деятельности - это нарушение порядка. Противопоставление индивидуальности порядку есть разрушение порядка - это может быть проступок, а может быть и преступление, но в любом случае - разгильдяйство, которому пытаются найти объяснение и оправдание. Ценность порядка, не свойственная российской ментальности, тем не менее, должна быть "внедрена" в сознание работников любого предприятия. Без этого

невозможно реально превратить рабочую силу в трудовой ресурс, сохранять конкурентоспособность и стабильно получать прибыль.

Должен быть установлен писанный и неписанный порядок, определяющий, как и когда проявлять индивидуальность - не просто разрушая порядок, а создавая при этом новый порядок, и делать это не в процессе исполнения технологии (закона), а в то время, когда технологию (закон) можно менять. Необходим зафиксированный способ разрешения противоречия между потребностями предприятия и работника.

Потребности предприятия в рассматриваемой области - это:

- соблюдение работниками законов и технологий, если они однозначно предписывают действие, т.е. если свобода ограничена до единственного варианта;
- рациональный выбор действий работниками, если законом или технологиями предусмотрены различные варианты, это умение пользоваться свободой, когда разрешено все, что не запрещено;
- рациональное решение, принимаемое работниками, если возникла ситуация, не предусмотренная законом и технологиями.

Потребности работника в рассматриваемом аспекте - это, с одной стороны:

- творчество;
 - участие в принятии решений,
- а с другой стороны - минимизация затрат труда.

Разрешение противоречий между потребностями предприятия и работника может быть выполнено только одним способом: человек должен чувствовать себя комфортно в правовой (технологизированной) среде, не испытывая психологического дискомфорта от ограничения свободы, и при этом способен выходить в рефлексивную позицию по отношению к законам (технологиям), чтобы в установленном порядке изменять установленный порядок, создавая этим новый порядок.

Это важнейшее требование к организационной культуре, обеспечивающее возможность устойчивого бизнеса.

Капитализация прибыли, созданной трудом работников - не единственный путь капитализации человеческого потенциала. Другой и не менее важный путь - создание интеллектуальной собственности для "внутреннего" использования. Прежде всего, это касается создания новых технологий.

Приобретение существующих технологий (российских или зарубежных), на которое часто возлагаются большие надежды, не создает стратегических преимуществ предприятию, так как покупаемые технологии принципиально доступны конкурентам. Необходима организация собственных технологических разработок. Это не означает, что такие разработки обязательно должны выполняться на предприятии. Разработка может быть выполнена подрядной организацией, но с условием нераспространения результатов другим лицам.

В последние годы во всем мире непрерывно растет наукоемкость выпускаемой продукции, затратность ее разработки, все дороже стоит каждый месяц запаздывания с ней на рынке. Анализ развития мировой экономики показывает, что наиболее прибыльными в настоящее время стали предприятия и отрасли в целом, которые ориентированы на производство компьютеров и полупроводников, лекарственных средств и медицинского оборудования, средств связи и систем коммуникаций. Этот коммерческий успех основан больше на знании, новых технических решениях, чем на производственных возможностях. Все большая часть компаний перестраивает свои системы управления с традиционной производственной и рыночной на технологическую ориентацию. Передовая технология является сегодня ключом к успеху на любом рынке - потребитель ждет продукцию с новыми характеристиками и готов платить за это высокую цену. Важнейшим фактором успеха каждой компании становится стратегическое управление технологическим развитием, или, другими словами, технологический менеджмент.

Ключевыми моментами технологического менеджмента являются: выявление и коммерческая оценка технологических возможностей, управление исследованиями и разработками, интеграция технологии в общую деятельность компании, стратегическое управление интеллектуальной собственностью, поддержание конкурентоспособности, продвижение на рынок новых продуктов, управление текущими и радикальными инновациями.

Эффективное управление технологиями включает определение как перспектив создания новой технологии, так и перспектив спроса на нее. Технология рассматривается как важнейшее средство создания и поддержания конкурентного преимущества, что поднимает ее до уровня стратегического капитала, которым нужно грамотно управлять на всех этапах руководства компании. При этом не только НИОКР, но и любая деятельность фирмы, включая стратегическое планирование, маркетинг, сбыт, производство, кадры, финансирование может рассматриваться как создание и использование технологий, которые способны увеличить конкурентоспособность фирмы. Стратегический технологический менеджмент не ограничивается рамками отраслей с быстрым технологическим развитием. При широком взгляде на технологии и производство никаких "низких" технологий не существует. Стратегическое управление изменяющейся технологической средой должно стать основой длительного успеха как отдельных предприятий, так и экономики в целом. Необходимость создания и внедрения новых технологий предъявляет особые требования к персоналу предприятия. Речь идет о смене стереотипа организационного поведения, о переходе от организации инкременталистского типа к организации предпринимательского типа.

Наконец, капитализация человеческого потенциала может идти по пути создания новых деловых связей предприятия на основе использования коммуникативных качеств его работников, превращения личного имиджа ключевых лиц в имидж предприятия, использования творческих способностей людей для генерации новых бизнес-идей и диверсификации бизнеса, в особенности в ситуациях обострения конкуренции.

Итак, возможны три пути капитализации человеческого потенциала предприятия:

- капитализация части прибыли, созданной трудом всего коллектива работников;
- создание интеллектуальной собственности для внутреннего использования, прежде всего - технологий специализированными подразделениями с введением особой функции управления - технологического менеджмента;
- использование личных качеств отдельных лиц, выбираемых, в основном, по неформальным признакам, для создания нематериальных компонентов реального капитала.

Необходимым условием реализации этих путей является наличие или создание определенной организационной культуры. Нормы такой организационной культуры должны быть уникальными для предприятия и недоступными для конкурентов. Этим будет обусловлена стратегическая устойчивость данного предприятия.

Теодор Шульц, получивший в 1979 году Нобелевскую премию по экономике, утверждал, что "благосостояния людей зависит не от земли, техники или их усилий, а скорее от знаний". Он назвал этот качественный аспект экономики "человеческий капитал".

Термин "человеческий капитал" впервые появился в работах Теодора Шульца (Theodore Schultz), экономиста, интересовавшегося трудным положением слаборазвитых стран. Шульц заявлял, что улучшение благосостояния бедных людей зависело не от земли, техники или их усилий, а скорее от знаний. Он назвал этот качественный аспект экономики «человеческим капиталом». Шульц, получивший Нобелевскую премию в 1979 году, предложил следующее определение: «Все человеческие ресурсы и способности являются или врожденными, или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов, определяющим его врожденные человеческий потенциал. Приобретенные человеком ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями, мы называем человеческим капиталом».

Говоря о бизнесе, можно описать человеческий капитал как комбинацию следующих факторов:

Качества, которые человек привносит в свою работу: ум, энергия, позитивность, надежность, преданность.

Способность человека учиться: одаренность, воображение, творческий характер личности, смекалка («как делать дела»).

Побуждения человека делиться информацией и знаниями: командный дух и ориентация на цели.

В управлении человеческие ресурсы — самый обременительный из всех активов. Почти безграничное разнообразие и непредсказуемость людей делают их невероятно сложными для оценивания, гораздо сложнее, чем любой электромеханический узел, поступающий с предписанными практическими спецификациями. Тем не менее люди — единственный элемент, обладающий способностью производить стоимость. Все остальные переменные — деньги и их «родственник» кредит, сырье, заводы, оборудование и энергия — могут предложить лишь инертные потенциалы. По своей природе они ничего не прибавляют и не могут добавить, пока человек, будь это рабочий самой низкой квалификации, искуснейший профессионал или руководитель высшего звена, не использует этот человеческий потенциал, заставив его работать.

Мы имеем ясные и многочисленные свидетельства того, что организация, создающая максимально комфортные условия труда, будет успешно развиваться, сохранять самых производительных сотрудников и обладать самыми преданными клиентами.

Одна из основных движущих сил в выполнении работы — знание. Знание о том, насколько мы преуспели, непосредственно связано с удовлетворением от выполненной работы. Единственное, что доставляет нам больше удовольствия, чем созерцание собственных достижений, — когда наш начальник видит результаты нашего труда и хвалит нас за хорошо сделанную работу.

Чтобы поддержать конкурентоспособную позицию на рынке XXI века, менеджменту придется найти методы, повышающие его информированность о людях. Самое рентабельное и долговременное решение проблемы дефицита талантов — помочь каждому человеку стать более производительным. Это обязывает менеджмент выяснить, как инвестировать в потенциал человеческой производительности.

В индустриальной эре инструменты производства воздействуют на сырье. В постиндустриальной — инструменты производства воздействуют на информацию, которая, в свою очередь, сообщает нам, как и когда менять соответствующие сведения и службы. Применение электронных технологий для того, чтобы производить полезные данные и быстро ими оперировать, еще только начинается. Производственный цикл начинает замыкаться, когда люди узнают, какие именно сведения им нужны, где, когда, в каком виде и от кого. Когда люди узнают, что означают эти сведения, круг замыкается и производительность повышается. Умение анализировать и интерпретировать превращает данные в информацию и порой — в осознание. Это единственный реальный способ решить проблему нехватки талантов. Тогда, десятилетия назад, Шульц был прав.

В последние годы XX века менеджмент полагал, что люди, а не деньги, здания или техника — решающий отличительный признак успешного предприятия. По мере движения в новое тысячелетие и существования в условиях экономики, основанной на знаниях, становится невозможным отрицать, что именно человеческий потенциал — источник прибыли. Любое имущество организаций, кроме людей, бездейственно, это пассивные ресурсы, требующие вмешательства человека для производства стоимости.

Ключ к поддержанию доходности компании или к здоровой экономике — производительность рабочей силы, человеческий капитал. Для американской экономики, где свыше половины ВВП приходится на информационный сектор, очевидно, что знающие люди — движущая сила.

Биржевой рынок признал левередж человеческого знания, т. е. отношение стоимости человеческого капитала компании к ее собственным средствам, вознаграждая ростом рыночной стоимости за сервис и технологии те компании, которые превосходят свою балансовую стоимость во много раз. Левередж — это использование определенных фиксированных активов для увеличения окупаемости инвестиций или продаж.

Организации претерпевают болезненные изменения не только по причине глобализации, но и потому, что сила, которая делает действительно глобальными компании конкурентоспособными, — это обмен информацией. Сенге (Senge) показывает основные черты этого явления: «Впервые в истории человечество имеет возможность создавать больше информации, чем может усвоить, породить такую взаимозависимость, которой не может управлять, и настолько ускорять изменения, что не может успевать за ними».

Информация всегда ценилась высоко. Первым американским миллионером, о котором у нас есть сведения, был Элиас Дерби (Elias Derby) из Салема, Массачусетс. Салем — первый крупный американский порт, где на управлении плавательными судами складывались и терялись целые состояния. Но сообразительный Дерби никогда не бросал вызов опасностям морских глубин. Он оставался в безопасности на сухом берегу, одновременно накапливая богатство. Корабли приходили и уходили в разных направлениях по всему миру, а Дерби оставался в Салеме, собирая сведения от моряков, хозяев и капитанов кораблей и пользуясь портовой документацией. Он изучал, какими типами грузов, между какими портами и по какой цене шла торговля. С этой информацией Дерби мог вкладывать деньги в груз, который обещал быть самым безопасным и самым прибыльным.

Ирония, стоящая за потребностью в сведениях о человеческом капитале, заключается в том, что возможности, которые информационная технология предоставляет в распоряжение организаций, могут препятствовать пониманию событий и эффективным ответным действиям. Большинство сведений, содержащихся в организационных базах данных, собраны и организованы так, что они не могут помочь руководителям использовать свои возможности или справиться с проблемами в области человеческих ресурсов.

Размышляя об измерении стоимости человеческого потенциала, следует признать наличие двух аспектов: экономического и духовного. Мы можем априори согласиться с тем, что духовная ценность людей крайне важна, и сосредоточиться на экономической стороне вопроса. В сущности, все измерения стоимостного вложения являются на самом деле измерением стоимости людей как экономических единиц и как духовных существ. Только люди производят стоимость путем применения своего врожденного человеческого потенциала (гуманности, мотивированности к деятельности), приобретенных умений и способности к управлению инструментами.

Кроме того, мы должны избавиться от мифа, что точна лишь стандартная финансовая информация. Практикуя в течение пятисот лет двойную бухгалтерию, мы начали верить, что числа в финансовых отчетах — истина. На самом деле все обстоит иначе. Они являются фактами, но редко — истиной. Ею являются только деньги. Все прочие цифры — комбинация надежд, соглашений и ожиданий. В действительности мы создали систему, которая меняется, как только Совет по стандартам финансового учета (Financial Accounting Standards Board, FASB) решает ее изменить. Мы с готовностью признаем, что система до некоторой степени работает, сообщая нам, что произошло за последний период, — настолько, насколько это показывают принятые практика. Но такие сведения надежны лишь настолько, насколько верны исходные данные, а любой деловой человек знает, что ими можно манипулировать.

Стандартная бухгалтерия не может оправдать доверие, оказываемое ей сегодня, по двум причинам. Во-первых, бухгалтерия смотрит внутрь организации. Ее основная роль — сохранить имущество предприятия. Во-вторых, она сосредоточена на прошлом. Если нам нужно взглянуть внутрь и назад, бухгалтерия справится с этим. Но сегодня нам необходимо сосредоточиться на тех вопросах, которые создадут благосостояние в будущем, на

действиях, которые помогут увеличить стоимость на рынке. Нам нужно смотреть в будущее. Мы не добьемся успеха, если будем финансировать будущее, постоянно глядя в прошлое. Появление новых форм бухгалтерского дела, а именно — добавленной стоимости и метода сбалансированных показателей, — многообещающий шаг в правильном направлении. Поэтому давайте считать бухгалтерию тем, чем она является на самом деле, но не будем поклоняться ей, отвергая другие полезные подходы.

Далее, мы должны возразить тем, кто говорит, что инвестированный капитал во многом определяет производительность людей. В абсолютном смысле это верно. Если вы дадите мне стоящий бешеных денег суперкомпьютер, я смогу решать сложные математические уравнения быстрее, чем используя свой небольшой портативный компьютер. Но смогу ли я сделать это так же быстро, как профессор математики, если мы будем использовать одинаковое оборудование? Разумеется, нет! Это и есть человеческий левередж.

В действительности именно информация, которой владеет человек, и его способность и готовность поделиться ею определяют ценностный человеческий потенциал. Сегодня сведения и люди связаны неумолимо, как никогда прежде: одно не может с полной отдачей работать без другого. Сотрудники нуждаются в своевременных, существенных, и — самое важное — организованных сведениях больше, чем в огромных зданиях и в колоссальном количестве оборудования. Менеджмент обязан своевременно вкладывать полезные: данные в руки человеческого капитала и обучать сотрудников использованию таких сведений. Способности и опыт позволяют сотруднику: превращать данные в имеющую смысл информацию; превращать информацию в сведения, относящиеся к вопросу рабочей практики; делиться этими сведениями с другими.

Отсутствие мотивации делиться сведениями — значительное препятствие для работы информационных систем и добывания стоимости. Повторим: само по себе владение информацией не более полезно, чем обладание каким-либо иным ресурсом, до тех пор пока мы не узнаем, как, зачем и когда поделиться ею. Опыт неоднократно показывал, что в противном случае информация становится лишь дорогостоящим и мало используемым имуществом. Следует неизбежный вывод: долгосрочная рентабельность зависит от создания культуры предоставления информации. Это необходимое условие любой попытки управлять интеллектуальным капиталом и человеческими ресурсами.

Данниган (Dunnigan) и Мастерсон (Masterson) изучали методы двенадцати великих военачальников от Александра Македонского до Нормана Шварцкопфа [7]. Почти в каждом случае они обнаружили две; характерные черты, которые помогли этим людям выиграть решающие сражения. Во-первых, они обращали огромное внимание на детали, собирая и анализируя всю возможную информацию, которую могли найти. Они изучали не только размер армии и диспозицию противника, но также ландшафт, тыловые проблемы и оружейные технологии; Во-вторых, они обращали особое внимание на коммуникации. Обеспечив нужную, точную и существенную информацию, они могли передвигать войска быстрее, чем противник, что доставляло им большое тактическое преимущество.

Чтобы развить интеллектуальные возможности и максимизировать коэффициент инвестиций в человеческие ресурсы, мы должны учесть все аспекты этого ресурса. Кроме того, решения, вытекающие из нашего исследования, всегда должны концентрироваться на достижении конкурентного преимущества методом усовершенствования сервиса, качества или производительности.

Заглянув внутрь гоночной машины, вы увидите панель управления, которая сильно отличается от той, что расположена в вашей собственной машине. Она очень практична и предлагает гораздо больше детализированной информации, чем мы привыкли видеть. То же самое и в бизнесе. Нам нужно спроектировать такую панель управления человеческими ресурсами, которая давала бы нам новые данные и затем обучала бы всех, как понимать ее сигналы эффективно и точно. «Всех» — означает и менеджмент тоже. Анализ данных, связанных с человеческим потенциалом, лишь недавно стал частью систем образования и

обучения менеджеров. К тому же он учит нас, как один показатель влияет на другой. Если датчик температуры показывает перегрев, нам нужно знать, чем это вызвано: нехваткой воды в радиаторе или разорванным ремнем вентилятора. Однако, сочтя, что в машине совсем не жарко, и продолжая вдавливать акселератор в пол, мы рискуем вызвать перегрев поршней, и мотор начнет глохнуть.

Сначала необходимо точно понять, какова наша цель и что делают наши конкуренты. Эта информация прослеживается в показателях расстояния, направления и времени. Далее нам следует уточнить вид информации, которая нужна разным людям для управления гонкой. Наконец, мы должны изучить, как взаимодействуют люди, системы данных и информация, чтобы влиять на рентабельность. Это сводится к вопросам «где», «какой», «кто», «когда» и «как».

1. Где мы хотим быть?
2. Какими сведениями нам нужно овладеть и научиться управлять, чтобы выйти на финишную прямую?
3. Кто должен предоставить нам эти сведения?
4. Когда они нужны нам?
5. Как нам сделать это наиболее рационально и успешно?

Также полезно знать, насколько быстро и в каком направлении движутся конкуренты. В настоящее время мы называем это бенчмаркингом.

Самая обычная реакция на проблемы, связанные с информацией, — инвестирование в технологию. Это необходимо, но само по себе редко приносит желанное решение. Технология — пассивное имущество. Компьютеры и программы не создают стоимости, пока хорошо осведомленные люди не кладут свои обученные руки на клавиатуру и начинают реализовывать потенциал, заключенный в программном обеспечении. Неофициальные обзоры показали, что немногие организации инвестируют в обучение, необходимое для эксплуатации возможностей технологии. Один пример, относящийся к моей семье, вполне типичен для этой «близорукой» практики.

Компьютеры и программы не создают стоимости, пока хорошо осведомленные люди не кладут свои обученные руки на клавиатуру и не начинают реализовывать потенциал, заключенный в программном обеспечении.

Мой сын Питер несколько лет работал в крупном универсальном магазине продавцом. Однажды в магазине была установлена новая программа для кассовых аппаратов. Когда служащие попросили обучить их пользоваться ею, им буквально «швырнули» руководство пользователя и велели его прочесть.

Невозможно отрицать, что:

- (1) руководства по пользованию программами написаны не тем языком, который большинство из нас учили в школе, и
- (2) эти ужасы все равно никто не читает.

В итоге служащие в течение нескольких недель боролись с кассовыми аппаратами, пока наконец не освоили программу методом проб и ошибок. Однако в течение этого периода самообразования после не скольких фальстартов при вводе цены покупки раздраженный продавец отдавал ее покупателю по любой цене, которая высвечивалась на экране. Естественно, эта цена всегда была ниже обозначенной на этикетке, иначе клиент не согласился бы на нее. Продавец объяснял обрадованному покупателю, что вещь выставлена на распродажу или продается по специальной цене. По словам Питера, скидка иногда составляла от 50 до 75 %. Многие тысячи, которые потерял магазин, составляют гораздо меньшую сумму, чем оплата обучения. (Заметьте: разумеется, Питер так и не выучился работать с этой программой.)

Итак, мы видим, что технология, совмещенная с обучением, должна сделать работников всех уровней более производительными. Это первый шаг.

Культура информации — наиболее важный компонент. Инвестирование в информационные технологии и обучение необходимо. Но, как мы уже говорили, технологии и данные пассивны. Чтобы создать внутренний обмен знаниями, на технологии и обучение уже потрачены миллионы, но эти вложения очень редко оправдывают ожидания. Andersen Consulting вложила огромные деньги в свой «КХ» (knowledge exchange, обмен знаниями). Но пока персонал не понял, насколько полезным может быть обмен информацией, он не смог начать применять свои знания и опыт.

Все мероприятия сводятся к созданию культуры предоставления информации. Только после этого стоит инвестировать в информационные технологии, обучать людей пользоваться ими и применять политику, нацеленную на сбор полезных данных.

Сегодня менеджмент отвечает за своевременное предоставление персоналу информации во имя нескольких целей. Во-первых, информация о действиях, связанных с сотрудниками, необходима, чтобы объединить ее с финансовыми данными. Во-вторых, финансовые данные сообщают нам о том, что именно произошло. Данные о человеческом капитале говорят нам, почему это произошло именно так. В-третьих, если мы управляем во имя будущего, а не прошлого, нам нужны показатели не только отставания, но и лидирования. Их нельзя найти в традиционных понятиях о прибыли и потерях.

Информация — ключ к управлению деятельностью и усовершенствованиям: при ее отсутствии у нас останутся только мнения, не подтвержденные фактами и не дающие ориентиров. Информация не движется сама по себе, поэтому необходимо наличие такой культуры предоставления информации, которая поощряет и вознаграждает распространение сведений. Улучшения в любой области следует публиковать централизованно, чтобы люди имели доступ к информации, ограждая себя от повторного поиска эффективных мероприятий.

Три вида данных — организационные, относительные и связанные с людьми — должны быть интегрированы. Организационные данные сообщают нам, что мы имеем. Относительные — говорят о том, в чем нуждаются или чего хотят от предприятия люди, находящиеся вне компании: клиенты, конкуренты и другие заинтересованные в нас люди.

Данные о человеческих ресурсах показывают, как единственное активное имущество, люди, преуспевают в своей задаче продвижения организации к ее целям. Когда мы начнем понимать, как эти три показателя соотносятся между собой, поддерживают и продвигают друг друга, станет возможным создание большего объема интеллектуальных возможностей. Потери предприятия при отказе делать это часто неочевидны, но потенциально разрушительны. В конце концов именно неудача в управлении всеми типами данных отделяет победителей от посредственностей.

Измерять эффективность человеческого потенциала не только возможно, но и необходимо для удержания жизнеспособной позиции на рынке. Поскольку суждение о «белых воротничках», сконцентрированных на информации, глубоко отличается от суждения о «синих воротничках», сосредоточенных на производстве продукции, здесь требуются различные методологии измерения. Возможно, может быть создан такой спектр показателей, который в целом покажет добавленную стоимость работы профессионалов интеллектуального труда. Эта стоимость содержится не в исходных данных самих по себе, но скорее во влиянии, которое она оказывает на улучшение результатов действующих подразделений, являющихся, по сути, ее заказчиками. Используя человеческий капитал все более успешно, персонал повышает свой вклад в достижение целей предприятия. Конкурентоспособным следует считать предприятие, способное осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений, получая в результате прибыль, достаточную для поддержания на конкурентоспособном уровне качества продукции, человеческого капитала, средств производства, соотношение результатов и затрат которого соответствует уровню передовых предприятий отрасли, страны, мира.

Следует различать внутреннюю конкурентоспособность предприятия, предполагающую ее сравнение с предприятиями отрасли, страны; и международную конкурентоспособность как результат сопоставления с передовыми предприятиями развитых стран. Последняя, как правило, недостижима в условиях, когда страна не соответствует требованиям, вытекающим из процесса глобализации.

На всех уровнях иерархии конкурентоспособность зависит от того, насколько конкурентоспособны выпускаемая продукция, человеческий капитал, средства труда и предметы труда, соотношение результатов и затрат. Все эти факторы, конкурентоспособность в целом должны оцениваться с позиций, как предприятия, так и общества.

Известно, что между интересами предприятия и общества имеют место противоречия, на преодоление или, по крайней мере, на уменьшение их негативного влияния на функционирование и развитие должна быть направлена система управления.

В самом общем виде интересы предприятия находят выражение в получаемой прибыли, на максимизацию которой и направлена деятельность его менеджмента. Однако, как было убедительно доказано еще в 60-70-е гг. прошлого века, частные минимумы затрат и максимумы результатов не соответствуют общим минимуму и максимуму.

Иными словами, стремление предприятий к максимуму прибыли (цель предприятия) не обеспечит максимума благосостояния, уровня и качества жизни населения (цель общества). Поэтому на протяжении многих лет предпринимались многочисленные попытки ориентации субъектов хозяйствования на конечные результаты, на достижение которых в условиях социализма были ориентированы система планирования, мотивирования деятельности, а в странах с рыночной экономикой - вертикальная интеграция.

Известно, что еще Дж. Кейнс отрицал систему, основанную на максимизации прибыли, предлагал заменить ее государственным регулированием на основе макроэкономического и долгосрочного подхода. Плодотворность такого подхода была подтверждена эффективностью советской экономики в годы высокого уровня ее централизации, которая стала быстро снижаться после гарантирования нормальной рентабельности каждому предприятию (начало 1960-х гг.). Поэтому представляется крайне важным до завершения модернизации, неоиндустриализации, развертывания процесса вертикальной интеграции в России нацелить механизм управления на учет на всех его уровнях народнохозяйственных интересов, для чего должны быть внесены изменения в налоговую, кредитную политику, систему оплаты труда, введены различные нормы и ограничения, стимулирующие достижение определенного уровня соответствующих показателей.

Литература

- 1.Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. 2001.
- 2.Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием.- М.: ФИНПРЕСС, 2000.
3. В. М. Цлаф «Капитализация человеческого потенциала».2006.
4. Теодор Шульц «Качественный аспект экономики «человеческий капитал».