

## **УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА: МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА И ПРАКТИКА**

*В.П. ВЕРЯСКИНА*

### **Социально-исторический контекст актуализации проблемы человеческого капитала**

Роль человеческих качеств в процессах модернизации осознается как все более значимая, как сопоставимая с ролью человеческого капитала в экономике. Модернизация представляет собой исторический системный процесс, охватывающий многообразие социальных сфер жизни. Один из последних экспертных проектов, основанный на систематических данных и математических индикаторах – «Обзорный Доклад о модернизации в мире и Китае (2001 – 2010)» отмечает длительность исторического процесса Всемирной модернизации. Ее ход с XVIII до конца XXI в. условно разделяется на период первичной модернизации, под которой понимается переход от аграрной эры в экономике к индустриальной, обществу, цивилизации, а под вторичной – переход от индустриальных параметров развития к эре знаний в экономике, обществе и цивилизации.

Чтобы осуществлять координируемое развитие, необходим рефлексивный подход, осуществляющий выбор приоритетов социального развития на основе анализа конкретно-исторического контекста страны, ее уровня предшествующего развития и наличия ресурсов на данный момент, в том числе и ресурсов труда как фактора производства. В обобщенном виде рефлексивность представляет собой знание и интерпретацию действий людей или общественных ситуаций, в которые они втянуты, существенным образом влияющую на принимаемые решения, на способ их поведения и на характер общества, в котором они живут. Рефлексивная модернизация рассматривается как концептуальная интерпретация развития и связана существенно с персональной модернизацией, т.е. с человеческим измерением всемирного модернизационного процесса, который в сфере экономики имеет свои специфические содержательные особенности. При сравнении доминирующих черт первичной и вторичной модернизаций, обращает на себя внимание возрастающая роль персональности в социальных трансформациях. «Две модернизации подчиняются разным законам и обладают разными чертами. Основными характеристиками первичной модернизации являются индустриализация, концентрация, социальное благополучие, мобильность, специализация, дифференциация и интеграция, рационализация и секуляризация, средства массовой информации, общее начальное образование и т.п. Основными характеристиками вторичной модер-

низации оказываются интенсификация знаний, сетевое взаимодействие, информатизация, глобализация, инновации, *индивидуализация*, диверсификация, экологизация, демократия, общее высшее образование. В ходе проведения первичной модернизации главной целью является развитие экономики, предпринимаемое для удовлетворения материальных потребностей граждан и обеспечения экономической безопасности. В ходе проведения вторичной модернизации основной упор делается на повышение качества жизни и возможности счастья и самовыражения»<sup>1</sup>. А вопросы и качества жизни, и возможности счастья и самовыражения зависят от развития человека, его творческих способностей в разнообразных сферах жизни, в том числе и в сфере экономики.

Вместе с тем, в условиях современного капитализма возникают противоречия, возможность разрешения которых определит будущее развитие. И. Валлерстайн называет их дилеммами позднего капитализма. Они имеют методологическое отношение к проблеме управления человеческим капиталом: это дилемма накопления и дилемма «геокультурной повестки дня». Суть первой из них: с одной стороны, бесконечное накопление капитала — главная форма существования капиталистической цивилизации, но с другой, чтобы продолжать этот бесконечный процесс, возникает необходимость в увеличении сектора низкооплачиваемого труда, где появляются два имманентных предела: исчерпание лимита новых зон, которые можно включить в мировую экономику и грядущее исчерпание резерва сельской рабочей силы. Резервная армия городских маргиналов как быстро растущий сегмент мирового населения вряд ли заменит сельских рабочих, и, по мнению И. Валлерстайна, является большей угрозой легитимации государств, чем рабочие из деревни.

Что касается второй дилеммы, надо заметить, что все исторические системы выживают путем вознаграждения своих кадров. Всем историческим системам приходилось держать в узде материально и социально плохо вознаграждаемые массы населения, что обычно достигалось путем сочетания силы и веры. Дилемма звучит так: как продолжить вознаграждение кадров и в то же время каким-то образом обеспечить лояльность большинства населения, которое теоретически является источником легитимности власти и государства.

Но самая проблематичная, на наш взгляд, и имеющая далеко идущие последствия для будущих социальных изменений — дилемма «геокультурной повестки дня». *Она базируется на основополагающей идее о центральной роли индивида в качестве субъекта истории.* Ранее эта дилемма никогда не была доминирующей. Индивидуализация и возникающий на ее почве индивидуализм, представляют собой дилемму, поскольку являются амбивалентными по существу. С одной стороны, индивидуальная инициатива, творческие способ-

ности индивида и его стремление к личной выгоде используются для процветания и сохранения системы, но с другой — это борьба всех против всех в особо жесткой форме, и не только для малочисленной элиты, но и для всего человечества. С самого начала капиталистической цивилизации серьезной проблемой было примирение положительных и отрицательных последствий превращения индивида в субъект истории. По мнению И. Валлерстайна, такими механизмами сдерживания противоречия, связанного с индивидуализацией, были две практики: универсализм, подчеркивающий моральную гомогенизацию человечества и расизм-сексизм, основная идея которого в том, что люди не наделены одинаковыми человеческими правами, а скорее выстроены в биологическую или культурно определенную иерархию, причем на протяжении 500 лет существования капиталистической цивилизации обе практики развивались одновременно и составляли некий баланс, где «универсализм оправдывает и объясняет положительную версию для меньшинства, а расизм-сексизм — служит оправданием или объяснением отрицательной или худшей версии, адрес которой — большинство»<sup>2</sup>. Решение обозначенных дилемм и будет основой для развития капитализма.

В определенном смысле, на уровне практики в сфере экономики разрешение данных дилемм уже происходит и связано с применением результатов исследований к функционированию человеческого капитала, социального капитала, к развитию человеческого потенциала.

### **Человеческий капитал и человеческий потенциал: их единство и различие**

Категорию «человеческий капитал» использовали первоначально и преимущественно экономисты. «Под человеческим капиталом понимаются качественные характеристики рабочей силы, способности и навыки, которые создаются индивидами путем инвестирования времени в свое обучение, образование и другие виды деятельности, которые повышают производительные возможности индивида, и соответственно, его доходы»<sup>3</sup>.

Оформление теории человеческого капитала как самостоятельного направления экономической теории приходится на вторую половину XX в. и связано с именами представителей «чикагской школы»: лауреата Нобелевской премии Гэри Беккера<sup>4</sup>, Теодора Шульца, Бартона Вейсборна, Ли Хансена, Джорджа Минцера. Они осознали, что в структуре мирового богатства возрастает доля нематериальных активов и что наряду с физическим капиталом существует множество других видов капитала, способных приносить доход. Происходит переориентация внимания с теории и практики использования личной рабочей силы на проблемы воспроизводства рабочей силы принципиально нового качества. При характеристике человеческого

капитала как экономической категории подчеркивают, что этот вид капитала выражает отношения между людьми по поводу вложений в формирование способностей к труду и их фактического использования<sup>5</sup>. Эта экономическая оценка способностей человека приносит доход включает в сферу своего рассмотрения врожденные способности и таланты, образование и приобретенную квалификацию. Это та часть человеческих качеств – человеческого потенциала, которая, обладая основными качествами капитала, участвует в производственном процессе создания новой стоимости. Инвестируя в человеческий капитал, люди откладывают текущий доход в надежде увеличить будущий. С точки зрения непосредственного процесса производства, развитие человеческих способностей «можно рассматривать как производство основного капитала, причем основным капиталом является сам человек»<sup>6</sup>. Иногда человеческий и социальный капиталы интерпретируются как метафоры, которые Дж. Коулман считает заблуждением: «Если физический капитал полностью осязаем, будучи воплощенным в очевидных материальных формах, то человеческий капитал менее осязаем. Он проявляется в навыках и знаниях, приобретенных индивидом. Социальный же капитал еще менее осязаем, поскольку он существует только в воображении индивидов. Так же как физический и человеческий капиталы, социальный капитал облегчает производственную деятельность. Например, группа, внутри которой существует полная надежность и абсолютное доверие, способна совершить много больше по сравнению с группой, не обладающей данными качествами»<sup>7</sup>.

Учитывая недостаточность чувственной осязаемости человеческого капитала, экономисты стремятся решить проблему его количественной оценки, считая, что именно это было бы решающим для легитимации человеческого капитала в качестве равноправного фактора материального производства. Предлагается ряд методов количественной оценки: доходный, рыночный и затратный.

Под рыночной стоимостью человеческого капитала можно было бы понимать его денежное выражение, иначе говоря, наиболее вероятную цену как предмета сделки в условиях конкуренции на открытом рынке. Это может стать методом определения его величины, заключающимся в анализе текущего спроса и предложения на аналогичный ему человеческий капитал. Доходный метод мог бы отражать предельную стоимость, больше которой не заплатит потенциальный инвестор, рассчитывающий использовать оцениваемый человеческий капитал только с целью получения дохода. Что касается затратного метода оценки человеческого капитала, то он был бы применим в случае возможности замещения человеческим капиталом одинаковой с ним полезности или воспроизводства аналогичного ему человеческого капитала<sup>8</sup>. В итоге, объективной оценкой человеческого капитала

могла бы быть сумма оценок, полученных каждым из этих способов, с учетом соответствующих им весовых коэффициентов, суммарно равных единице.

Подход к человеческому капиталу в рамках экономики и экономической теории, в сфере экономических отношений рассматривает человека как субъекта творческой деятельности именно в производственных и иных сферах, целью которых является создание стоимости и получение прибыли, дохода. Человеческий капитал обладает способностью приносить доход. Вместе с тем, человеческие качества, в первую очередь творческие, являются по своей природе неотчуждаемыми, способными постоянно воспроизводиться не только в экономической, производственной сфере, но и в других сферах и формах деятельности, не нацеленных на производство прибыли. Человеческий капитал выступает как часть человеческих качеств, человеческого потенциала в целом.

Надо отметить, что и человеческий потенциал в определенном смысле также подвергается операционализации. С 1990 г. во Всемирных Докладах о развитии человека, которые издаются ежегодно в рамках Программы развития ООН (ПРООН), а с 1995 г. – в Докладах о развитии человека в Российской Федерации, применяется количественный показатель по странам мира, выстроенным в соответствии с рейтингом ИРЧП – Индекса развития человеческого потенциала. Понятия «человеческий капитал» и «человеческий потенциал» взаимосвязаны, так как они относятся к человеку как тотальной целостности, но, вместе с тем, различны и не могут отождествляться. «Достаточно ли признания роли “человеческого капитала” для понимания важного значения того, что называется “человеческим развитием”; другими словами, развитием способностей людей совершать то, что их разум позволяет им оценить и выбрать... Чтобы восполнить те элементы, которые отсутствуют в ограниченной концепции “человеческого капитала” и развития “людских ресурсов” нам необходима более широкая концепция развития, которая уделяла бы внимание улучшению жизни и укреплению свободы человека, вне зависимости от того, опосредовано ли это улучшение расширением товарного производства»<sup>9</sup>. Под развитием человека (развитием человеческого потенциала) здесь понимается расширение спектра возможностей интеллектуального, социального, экономического, политического и морального выбора каждого члена общества.

Концепция развития человеческого потенциала также имеет свою историю. В качестве исторических истоков можно назвать взгляды А. Смита, считающего человека частью общественного богатства, а также целью общественного производства. Доклады в рамках ПРООН инициировал выдающийся ученый Макуб-уль-Хак. В первом из них была обозначена идея о том, что смысл и цели экономического

и, в целом, общественного развития состоят в расширении возможностей каждого человека реализовать свои потенции и устремления, вести здоровую, полноценную, творческую жизнь. При таком подходе человек рассматривается не только как фактор социального развития, но и как главный субъект, пользующийся его результатами.

Значительное влияние на оформление концепции человеческого потенциала оказали взгляды лауреата Нобелевской премии по экономике (1998) Амаратхи Сена. Он также трактует процесс развития человека как *процесс расширения его возможностей*, а не только как возрастание материального или экономического благосостояния. А. Сен считает, что цели общественного развития – не в беспредельном увеличении производства, а в создании и расширении для людей возможностей и выбора. Возможности и выбор тесно связаны между собой и характеризуются свободой, как негативной (свобода от голода), так и позитивной (свободой осуществлять свои жизненные устремления). А. Сен прямо заявляет, что, в конечном счете, *развитие – это вопрос свободы*. В такой трактовке развитие человеческого потенциала невозможно вне демократической, ориентированной на личностные приоритеты и ценности, общественной системы.

В первом из опубликованных в рамках ПРООН докладов о человеческом развитии, выдвигаются следующие идеи.

- Человеческое развитие есть процесс расширения возможностей выбора. В принципе выбор может быть беспредельным, а его параметры меняются со временем. Но на всех уровнях развития наиболее значимой для человека является возможность вести долгую, здоровую жизнь, приобретать знания и иметь доступ к ресурсам, необходимым для достойного существования. Без этого многие другие возможности остаются нереализованными.

- Этим человеческое развитие не ограничивается. Существуют другие, высоко ценимые многими возможности, начиная с политической, экономической и общественной свобод и кончая условиями, благоприятными для творчества и созидания, самоуважения и гарантированных прав человека.

- У человеческого развития есть две стороны: формирование физических возможностей, таких как обеспечение здоровья, накопление знаний и навыков, и та польза, которую люди могут извлечь из этого для досуга, продуктивной деятельности и активной, культурной, социальной и политической жизни. Если равновесие между двумя этими сторонами не обеспечено, может возникнуть заметная напряженность.

Управление развитием человека в социально-философском и политическом смысле предполагает выстраивание, обоснование и доведение до практических результатов реализации определенной иерархии приоритетов в развитии на основе определенных ценностей.

Если сравнивать первый и последний, юбилейный Доклады о развитии человека в рамках ПРООН за 2010 г. важно обратить внимание на следующие положения и приоритеты последнего доклада<sup>10</sup>.

1. Уточнение определения развития человека: развитие человека представляет собой включение в число человеческих свобод *права* людей на долгую, здоровую и творческую жизнь, на осуществление других целей, которые, по их мнению, обладают ценностью; на активное участие в обеспечении справедливости и устойчивости развития на нашей общей планете. Люди, как индивидуально, так и в группах — одновременно являются и бенефициариями, и движущей силой социальных изменений. Это новое определение подчеркивает суть развития человека: его устойчивость, справедливость, расширение прав и полномочий, а также присущую этому подходу гибкость.

2. Экономические концепции, изучающие экономический рост, и особенно, его связь с развитием, нуждаются в радикальном пересмотре. В подавляющем большинстве случаев в огромном массиве теоретической и практической литературы, экономический рост приравнивается к развитию. Эти модели, как правило, исходят из того, что люди озабочены только потреблением, и эмпирические приложения к названным моделям сфокусированы почти исключительно на воздействии политических стратегий и институтов на экономический рост. В отличие от этого, ядро концепции развития человека составляет положение о том, что благополучие не сводится к деньгам, ибо люди должны также иметь возможности для реализации своих жизненных планов, которые они по тем или иным причинам разработали для себя и хотят осуществить. Отсюда призыв к созданию новой экономической концепции — экономики развития человека, задачей которой является содействие дальнейшему росту благосостояния людей, и в рамках которой этот рост и другие политические действия оцениваются и энергично реализуются в той мере, в какой они продвигают развитие человека.

3. Одним из самых неожиданных результатов исследований в области развития человека в последние годы, что подтверждается в Юбилейном Докладе, является отсутствие существенной корреляции между экономическим ростом и улучшениями в области здравоохранения и образования. Эта связь особенно слаба при низком и среднем уровнях ИРЧП, который складывается из трех базовых показателей: ОПЖ — ожидаемой продолжительности жизни при рождении, дохода на душу населения и уровня образования. Идеи, связанные с технологиями, сберегающими здоровье, политические идеалы и продуктивная политика носят преобразующий характер в разных странах. Многие инновации позволили некоторым странам улучшить здравоохранение и образование при очень низких затратах, что объясняет, почему корреляция между доходом и не связанными с доходом

измерениями со временем ослабела. Отсюда вывод: развитие человека отличается от экономического роста, а существенных достижений в развитии человека можно добиться даже без быстрого экономического роста (опыт таких стран, как Коста-Рика, Куба, Шри-Ланка, индийский штат Керала – убедительное свидетельство этому).

4. В последнем из опубликованных Докладов о развитии человека – 2010 «Реальное богатство народов: пути к развитию человека» – Российская Федерация по Индексу ИРЧП занимает 65 место в рейтинге из 169 стран мира. Он составляет 0,719 при абсолютном значении равном единице. При этом ОПЖ составляет 67,2 лет, ожидаемая продолжительность обучения – 14,1 года, ВВП на душу населения – 15 258 долл. США. Начиная с 1995 г., индекс ИРЧП непрерывно эволюционировал в сторону сокращения. Для сравнения: лидеры в рейтинге по ИРЧП – Норвегия, Австралия, Новая Зеландия, США – имеют индексы соответственно: 0,938, 0,937, 0,907, 0,902. ОПЖ соответственно: 81, 81,9, 80,6 и 79,6 лет. Ожидаемая продолжительность обучения: 17,3, 20,5, 19,7 и 15,7 лет; ВВП на душу населения: 58 810, 38 682, 25 438 и 47 094 долл. США<sup>11</sup>.

Исходя из этих данных, очевидно, что управление развитием человеческого потенциала, где составной частью является человеческий капитал в его стратегическом социально-философском и политическом аспектах, связано с решением проблем, затрагивающих жизнь каждого человека. Накопление жизненных ресурсов не является самоцелью. Интеллектуальный, человеческий, социальный и другие виды капиталов являются условием динамичного и эффективного экономического развития, столь значимого еще просто для элементарного выживания большей части человечества, но и одновременно, создающего основы для более высокой цели – человеческого развития личности, способной и имеющей социальные условия для реализации своего уникального и поэтому незаменимого жизненного проекта. И эти процессы идут, можно сказать, не последовательно, один за другим, а одновременно и противоречиво, в зависимости от исторического и современного социального контекста различных стран мира.

### **Модели менеджмента:**

#### **опыт управления человеческим капиталом**

Управление развитием человеческого капитала – многогранный процесс. В нем можно выделить ряд значимых направлений для анализа.

1. Вызовы современной экономики, предъявляемые системе управления человеческим капиталом в лице персонала компаний. Эволюция моделей менеджмента и содержательные преимущества модели управления на основе ценностей.



2. Организационное развитие управления человеческим капиталом на основе изменения культуры компаний: культура контроля и культура развития, ее ценности.

3. Проблемы индивидуализации в структуре управления: роль лидера в управлении персоналом, личностное развитие руководителя, качества, развивающие сотрудничество и образующие социальный капитал, эмоциональное воздействие лидера.

В рамках данной статьи сосредоточимся на первом из названных направлений.

Руководители, игнорирующие влияние персонала и корпоративной культуры на работу их предприятия рискуют многим. Нехватка рабочей силы, обладающей солидным человеческим капиталом, создает конкурентный рынок, а стремление получить опытных и образованных сотрудников превратило эффективное управление персоналом в ключевой показатель.

Исследования<sup>12</sup> подтверждают, что прогрессивные методы управления и развития персонала приносят большую рентабельность инвестиций, чем новые технологии и разработки (НИОКР), конкурентная стратегия или инициативы по повышению качества работы позволяют успешно нанимать и удерживать персонал тем компаниям, которые проявляют гибкость и используют инновации в своей PR-политике. Исследование, проведенное в Великобритании (Management Today) представляет количественные результаты, доказывающие влияние персонала на итоговые достижения компаний. В течении семи лет британский Институт персонала и развития оценивал балансовые отчеты 100 производственных компаний. Оказалось, что от управления персоналом зависит 19% различий в производительности между компаниями и 18% различий в объемах дохода, что выше влияния НИОКР. Более того, исследователи определили, что инициативы, направленные на улучшение качества, создание новых технологий и конкурентной стратегии, способны увеличить доход компании всего на 1%.

Другое исследование<sup>13</sup>, связывающее высокую производительность сотрудников с доходом акционеров помогло выявить значение коллегиальной и гибкой рабочей структуры, эффективность планов коммуникаций и разумного использования ресурсов для итоговой прибыли и отчетности. Согласно исследованию международной компании Watson Wyatt Consulting, индекс человеческого капитала (HCI), который с помощью формул оценивает воздействие различных методов управления персоналом на корпоративную производительность и резюмирует результаты оценки в конкретном индексе, подтверждает, что существует четкая взаимосвязь между эффективностью сотрудников компании и высоким доходом акционеров. Более того, исследователи, определявшие с помощью простых методов оценки, какие

принципы управления персоналом оказывают наибольшее влияние на акционерную стоимость, сделали следующий вывод: профессиональный рекрутинг, четкая политика вознаграждений и отчетностей, гибкая рабочая культура, основанная на сотрудничестве, эффективные коммуникационные планы и разумное использование ресурсов значительно повышают акционерную стоимость. Последствия этих факторов очевидны для конкурирующих сторон, стремящихся увеличить ценности путем повышения качества и ориентированности на клиентов в условиях сложного, требовательного и постоянно меняющегося мирового рынка. Косные модели менеджмента, основанные на иерархическом управлении сотрудниками в условиях относительной стабильности, создали весьма неустойчивую систему деятельности современных компаний в период глобальных и технологических перемен. Традиционная командно-административная практика душирует творческий процесс, критически важный для инноваций, умения приспосабливаться к различным условиям и успешно конкурировать. Изменения, произошедшие в XX в., привели к коренному переосмыслению организационной структуры и философии управления на пути к обновлению корпоративной культуры. Необходимо, с одной стороны, добиваться стабильности внутри организации и внедрять в корпоративную культуру лучшее из прошлого опыта, но, с другой стороны, способствовать развитию Нового мышления и иных методов работы. *Главная задача* заключается в том, чтобы при сокращении эффективных механизмов оценки результатов работы *раскрыть потенциал каждого сотрудника компании*. Внедрить такую бизнес-модель нелегко, так как это требует реорганизации культуры предприятия. Неспособность понять, с чем именно связано внедрение и развитие новых убеждений и ценностей среди персонала на всех уровнях компании обречет на неудачу такие инициативы, как комплексное управление качеством, постоянные улучшения, эффективное планирование. Если не уделять должного внимания основе компании — культуре, то все эти процессы рискуют превратиться в модные, но бессмысленные модели менеджмента.

В настоящее время известны такие общие менеджерские модели управления как Управление по инструкциям (Managing by Instructions — MBI), Управление по целям (Managing by Objectives — MBO) и модель, предложенная рядом авторов, среди которых особенно следует отметить испанских исследователей Саймона Долана и Сальвадора Гарсия<sup>14</sup>, которые активно и аргументированно предлагают модели управления на основе ценностей (Management By Values — MBV). Опыт и практика, накопленные при внедрении этих моделей, могут быть востребованы и в российских компаниях, ориентированных на эффективное управление человеческим капиталом. В современной рыночной ситуации особенно необходим инструмент стратегического

управления, который раскроет рыночный потенциал компании через связь с каждым сотрудником. В качестве такого инструмента может рассматриваться MBV – Управление на основе ценностей.

В отличие от MBI и MBO, MBV включает все многообразие повседневной работы. MBV затрагивает растущую потребность в высоком качестве работы и ориентированности на клиента, в руководителях, способствующих успеху сотрудников, в профессиональной самостоятельности и ответственности внутренних корпоративных акционеров, в упрощенной и гибкой организационной структуре. Возрастающая сложность, неопределенность и стремительность изменений, характерных для делового мира XX в. обусловили эволюцию организационного менеджмента. Традиционный подход Управления по инструкциям, доминирующий в начале XX в., в 60-е годы XX в. сменился все еще популярным Управлением по целям. Теперь появился новый подход – Управление на основе ценностей.

Ценности можно определить как устойчивое убеждение в том, что определенный способ поведения или конечная цель существования предпочтительнее с личной или социальной точек зрения, чем противоположный способ поведения или конечная цель существования. Система ценностей – устойчивая система убеждений о предпочтительных методах поведения или смысле и цели существования. Модель управления на основе ценностей применима к большинству организаций и этим интересна, так как не только представляет теоретический интерес, но и может эффективно применяться на практике. Организация с четкими и общими для всех сотрудников ценностями сможет намного эффективнее применять креативные методы работы. В наши дни способность адаптироваться к неопределенности (на все случаи жизни нет инструкций) – обязательное требование для участия в организационной жизни. Можно даже сказать, что это ключевое слово для личностного и профессионального развития. Конечно, ценности не уничтожают потребности в целях или инструкциях, но они придают им больший смысл, делают их более гибкими и приемлемыми.

Эволюцию моделей управления и их сравнительный анализ можно представить в виде ряда следующих параметров<sup>5</sup>.

#### *MBI – управление по инструкциям*

Ситуация – повседневная работа, управление исполнителями; тип лидера – традиционный; образ клиента – потребитель-покупатель; товарный рынок – монополизированный, стандартизированный; организационная структура – многоуровневая пирамида; потребность в умении приспосабливаться к неопределенности и потребность в самостоятельности, ответственности – низкая; тип рынка – стабильный; философия управления – сверху вниз, непосредственный

контроль деятельности; цель организации – поддерживать производство; масштаб стратегического видения – краткосрочный; основные культурные ценности – количественное производство, лояльность, дисциплина.

### *MBO – управление по целям*

Ситуация – умеренная сложность, сравнительно стандартизированное производство; управление сотрудниками; тип лидера – сосредоточенный на распределении ресурсов; образ клиента – потребитель-клиент; товарный рынок – сегментированный; организационная структура – пирамида с несколькими уровнями; потребность в умении приспосабливаться к неопределенности и потребность в самостоятельности, ответственности – средняя; тип рынка – умеренно-изменчивый; философия управления – контроль и поощрение личных достижений; цель организации – улучшать результаты; масштаб стратегического видения – среднесрочный; основные культурные ценности – оценка результатов, рационализация, мотивация, эффективность.

### *MBV – управление на основе ценностей*

Ситуация – потребность в креативе для решения сложных вопросов, управление профессионалами; тип лидера – лидер перемен (способствующий преобразованиям); образ клиента – клиент пользуется свободой выбора; товарный рынок – диверсифицированный, динамичный; организационная структура – функциональные объединения, проектные команды; потребность в умении приспосабливаться к неопределенности, потребность в самостоятельности, ответственности – высокая; тип рынка – непредсказуемый, динамичный; философия управления – поощрение самоконтроля; цель организации – постоянно совершенствовать процесс; масштаб стратегического видения – долгосрочный; основные культурные ценности – участие сотрудников в процессе, креатив, взаимное доверие, преданность.

Эти три подхода к управлению, отличающиеся друг от друга по 12 параметрам, наглядно демонстрируют приоритеты управления человеческим капиталом, акцентируют такие ценности в деятельности сотрудников, как творческий подход (креатив) при решении сложных вопросов, профессионализм, умение приспосабливаться к неопределенности, самостоятельность и ответственность, самоконтроль, взаимное доверие, преданность компании.

Можно привести ряд примеров успешной реализации управления человеческим капиталом.

Компания United Parcel Service (UPS) – крупнейшая в мире служба почтово-посылочных перевозок. Она охватывает всю территорию США и более 200 стран по всему миру. Только в 2000 г. ее чистая при-

биль составляла 29,8 млрд. долл. Она руководствуется следующими корпоративными ценностями: «Люди раскрывают весь свой потенциал, когда гордятся своим вкладом в общее дело, когда к ним относятся с уважением, а условия работы способствуют развитию их талантов и поощряют разнообразные навыки». Руководство считает, что «основа успеха – сотрудники. Именно поэтому они вознаграждаются за преданность, высокие достижения и личностный рост, опираясь на три долгосрочные инициативы компании: предоставление сотрудникам права покупки акций компании, вручение наград за профессиональные достижения и постоянное обучение и тренинг. И это дает результаты»<sup>16</sup>. В условиях, когда ценится, прежде всего, личностное развитие человека и рост компании, сотрудники мотивированы на продвижения.

Компания Hewlett-Packard (HP) – успешная компания по производству офисного оборудования и компьютеров в США – признала преимущества самостоятельной рабочей силы более 40 лет назад, когда определила свои корпоративные цели. Она использует модели управления на основе взаимного доверия и понимания. В ней работают 88 500 сотрудников в 120 странах, а чистая прибыль в год составляет 50 000 000 долл. В этой компании самостоятельность способствует созданию индивидуальной мотивации, инициативности и креативу и позволяет сотрудникам работать, пользуясь огромной свободой в достижении общих целей<sup>17</sup>. Роль имиджа и личностных качеств руководителей демонстрируют биографии выдающихся управленцев, таких как Джон Пирпонт Морган, заложивший основы самой мощной и эффективной экономики современного мира – экономики США. «В бизнесе, как и в любом другом виде человеческой деятельности, особенно в высших ее проявлениях, высока роль личности. Именно от личности зависит выбор и принятие решения в важных и критических управленческих ситуациях, которые определяют, по какому пути пойдет основное развитие»<sup>18</sup>. В случае Моргана – это благосостояние американского народа. Морган выбрал управляемую экономику как стратегическое направление, деньги для него никогда не были самоцелью, а лишь эффективным управленческим ресурсом. «Морган в управленческой практике использовал разнообразные управленческие ресурсы. Но одному виду ресурса – *репутации* банкира, финансиста, бизнесмена придавал особое значение. У того, кто занимается бизнесом – главным является доверие клиента, в основе которого “моральный облик бизнесмена”»<sup>19</sup>.

Таким образом, если раньше ценности считались слишком слабой и неустойчивой концепцией, чтобы включать ее в серьезный подход к управлению, то теперь они становятся основой организационной стратегии. Управление на основе ценностей – это философия и практика управления, так как этот подход сосредоточен одновре-

менно и на важнейших ценностях компании, и на ее стратегических целях. Ценности – это гибкая основа для постоянного обновления корпоративной культуры, вдохновляющая на коллективную ответственность.

Подводя итог, следует ответить критикам концепции человеческого капитала, высказывающим обоснованные опасения о том, что человек и как рабочая сила, и как личность, обладающая креативным потенциалом, может стать товаром в условиях рыночного фундаментализма: «В обстановке господства рыночного фундаментализма (используя термин Дж. Сороса) вышедшие на первый план креативные свойства человека будут объективно превращаться в частную собственность, которую корпоративный капитал будет стремиться присвоить (или хотя бы использовать), надевая на творческую личность маску “капитала” и отрицая все формы неотчужденного развития человеческих качеств»<sup>20</sup>. Поэтому важно подчеркнуть еще раз идею о том, что человеческий капитал составляет лишь часть качеств человеческого потенциала, использующегося в экономике. Вместе с тем, человек – субъект деятельности не только в экономике, но и в других сферах, в которых проявляются неотчуждаемые личностные творческие качества. Таким образом, возникает выбор: человек для экономики или экономика для человека как стратегическая цель социального развития. Концепция человеческого потенциала (развития человека) в условиях капиталистической рыночной экономики может быть реализована, на наш взгляд, на основе такого развития, которое будет связано с конкурентными преимуществами не столько физического, сколько именно человеческого капитала.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> Обзорный доклад о модернизации в мире и Китае (2001 – 2010) / под ред. Хэ Чуаньци. – М., 2011. – С. 96.

<sup>2</sup> Валлерстайн И. Исторический капитализм. – М., 2002. – С. 169.

<sup>3</sup> Социальная экономика: теория и практика / под ред. А.В. Бугалина, К.В. Маркаряна. – М., 2007. – С. 135.

<sup>4</sup> См.: Becker G.P. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. – N. Y.: National Bureau of Economic Research, 1975.

<sup>5</sup> См.: Социальная экономика: теория и практика. – С. 135.

<sup>6</sup> Маркс К. Экономические рукописи 1857 – 1859 годов (Первоначальный вариант «Капитала») // Маркс К. и Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 46. Ч. II. – С. 221.

<sup>7</sup> Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий // Общественные науки и современность. 2001. № 3. – С. 123 – 124.

<sup>8</sup> См.: Социальная экономика: теория и практика. – С. 138 – 139.

<sup>9</sup> Sen A. Human Development and Financial Conservatism // World Development. 1998. Vol. 26. № 4. – P. 734.

<sup>10</sup> См.: Доклад о развитии человека 2010. Реальное богатство народов: пути к развитию человека. – М., 2010. – С. 2 – 9.

<sup>11</sup> Там же. – С. 143 – 144.

<sup>12</sup> *Oliver J.* Invest In People and Improve Profitability and Productivity, Management Today (1998, March). – Tsupport@Bellhowell, inforlearning – com.

<sup>13</sup> *Kay L. and Luss R.* Creating Superior Returns to Shareholders Through Effective Human Capital Management, The Watson Wyatt Human Capital Index; Human Capital Index; Linking Human Capital and Shareholder Value (1999). URL: [http://www.watsonwyatt.com/homepage/Human\\_Capital\\_Index/index.htm](http://www.watsonwyatt.com/homepage/Human_Capital_Index/index.htm)

<sup>14</sup> *Долан С., Гарсия С.* Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. – М., – 2008.

<sup>15</sup> Там же. – С. 45 – 46.

<sup>16</sup> Там же. – С. 52.

<sup>17</sup> <http://www.hp.com.hpinfo/abouthp/main.htm>

<sup>18</sup> *Литвак Б.Г.* Великие управленцы. – М., 2006. – С. 618.

<sup>19</sup> Там же. – С. 624.

<sup>20</sup> Социальная экономика: теория и практика. – С. 132.

### **Аннотация**

В статье рассматривается роль человеческого капитала, в частности в повышении эффективности экономического развития, а также неразрывная связь с человеческим потенциалом. Определяются понятия человеческого капитала и человеческого потенциала, анализируется эволюция моделей менеджмента и преимущества управления на основе ценностей.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, человеческий потенциал, развитие, управление развитием, модели менеджмента, ценности.

### **Summary**

The article studies the role of the human capital in the increase and efficiency of economic development, its indissoluble connection with human potential. It contains the definitions of concepts of human capital and human potential, analyzes the evolution of management models, and advantages of the management based on values.

**Keywords:** human capital, human potential, development managing, management models, values.