К вопросу об управлении инвестициями в человеческие ресурсы

Олеся ЛЕЩЕНКО
НИУ Высшая школа экономики - СПб (journalistic@rambler.ru)

<u>Ключевые слова</u>: система управления человеческими ресурсами, социальные инвестиции

онятия человеческих ресурсов и управления человеческими ресурсами сформировались к началу 80-х годов как новое содержание терминов "персонал" и "управление персоналом". Раньше акцент делался на побуждении к конкретным действиям и выполнении операций, теперь он смещается в сторону создания условий для самоактуализации, раскрытия креативных способностей работников в профессиональной деятельности. На данном этапе основной задачей управления человеческими ресурсами является формирование такой системы взаимодействия с работниками, которая бы учитывала их социально-экономические интересы и одновременно была направлена на достижение основных целей организации. При рациональном подходе к управлению материальными и нематериальными инвестициями в развитие персонала можно рассчитывать на максимальный эффект. Он выражается в росте производительности каждого работника и всего предприятия, появлении и развитии лояльного отношения к работодателю, возникновении чувства сопричастности к общему делу, целям и ценностям компании. Таким образом, инвестируя в человеческие ресурсы, работодатель, помимо всего прочего, преследует вполне прагматические цели - повышение эффективности работы предприятия.

Как лучше выстроить систему управления, обеспечивающую эту связь?

Инвестиции бизнеса в человеческие ресурсы целесообразно распределить по направлениям: социальная защита работников, материальные вознаграждения, развитие корпоративной культуры, обучение и повышение квалификации, забота о здоровье работников, дополнительные социальные пособия и льготы. Каждое из этих направлений имеет свои показатели. Например, "забота о здоровье работников" может включать: количество медицинских осмотров, количество мероприятий или сумму затрат на улучшение условий труда, страхование от несчастного случая, количество частично или полностью оплаченных путевок на санаторно-курортное лечение и др.

Преимущества, получаемые бизнесом в результате эффективного социального инвестирования, являются результирующими показателями. *Материальными* результирующими показателями могут быть: рост или снижение объема продаж, чистой прибыли и др. *Нематериальные* показатели: количество позитивных/негативных публикаций в СМИ, победы на различных конкурсах, уровень текучести кадров и др.

Такая группировка в дальнейшем позволяет компаниям рациональнее распределять вложения в зависимости от финансовых ресурсов и приоритетов в области управления персоналом, полнее учитывать потребности работников различных подразделений конкретного предприятия. Для эффективного распределения материальных и нематериальных ресурсов компании важно иметь четкое представление о характере и степени взаимозависимости конкретных показателей социальных инвестиций и определенных результирующих показателей, получать данные об их динамике за различные периоды, контролировать их соотношение.

А ресурсы предприятия можно осуществлять в несколько этапов.

Этап 1. Выявляются и описываются наиболее эффективные направления и показатели социальных инвестиций в человеческие ресурсы предприятий, оценивается опыт лучших. Выделяются те преимущества, которые может получить бизнес от рационально выстроенной политики социального инвестирования в персонал¹.

Этап 2. Анализ потенциально эффективных направлений и показателей социальных инвестиций в работников с точки зрения конкретной организации. Это предполагает выявление основных потребностей и запросов работников и соотнесение их с ценностями и целями, сложившимися в системе внутрикорпоративного управления. При этом показатели социальных инвестиций и результирующие показатели ранжируются по степени значимости на основании балльной методики².

Действие 1: анализ документов организации с учетом специфики бизнеса, кадрового состава, социально-демографических характеристик персонала. Особое внимание - целям, миссии организации, корпоративным правилам поведения, финансовым отчетам и т.д.

Важно, чтобы выделенные показатели различных направлений инвестиций в человеческие ресурсы соответствовали философии компании и актуальным задачам ее развития. Например, если основная масса работников предприятия занимается деятельностью в материальном производстве, то, соответственно, акцент смещается на заботу о здоровье персонала. Если же компания действует в области науки и образования, значит, основные инвестиции рационально направлять на обучение и повышение квалификации работников³.

Действие 2: интервьюирование руководства компании (руководителей предприятия, отделов, включая отдел кадров). Цель интервью - выявление сложившейся в компании системы взаимодействия руководителей и работников, а также значимости отдельных направлений и показателей социальных инвестиций.

Действие 3: анкетирование работников для определения наиболее эффективных стимулов повышения их работоспособности. Цель анкетирования - выявить степень удовлетворенности/неудовлетворенности работников условиями труда, определить потребности работников и их значимость в качестве стимулирующих факторов.

Пля сбора информации используются данные о российских компаниях, публикуемые в СМИ, материалы конференций и докладов, анализируется современная литература в области управления персоналом. Важно своевременно обновлять эти данные, корректируя и дополняя их новыми сведениями.

Жаждому конкретному показателю присваиваются определенные базовые баллы в зависимости от их значимости. Результирующие показатели также ранжируются по степени важности для развития бизнеса в целом. Работа строится на анализе документов организации, интервьюировании руководителей, анкетных опросах работников.

³Это, конечно, не значит, что в первом случае совсем не заботятся о повышении квалификации работников, а во втором - о здоровье.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Действие 4: по результатам интервьюирования руководителей и работников распределить значимость показателей социальных инвестиций в работников и результирующих показателей (например, по 5, или 10-балльной шкале).

Этап 3. Оценка эффективности реализуемых социальных инвестиций в персонал предприятия. Важным принципом такой оценки является сравнение показателей социальных инвестиций и результирующих показателей в различные периоды, выявление их динамики⁴.

Для более конкретного определения эффективности по каждому показателю социальных инвестиций важно проследить, как соотносится динамика их увеличения или снижения с показателями развития бизнеса. Показателям социальных инвестиций и результирующим показателям присваиваются определенные базовые баллы в зависимости от их значимости. Определяется количество фактически набранных баллов по каждому показателю. Сумма набранных баллов будет наглядно характеризовать эффективность реализуемых социальных инвестиций компании в сравнении с предыдущим периодом. Такие результаты будут получены как по отдельным направлениям, так и в целом по предприятию.

Предложенная балльная методика оценки эффективности социальных инвестиций на основе распределения значимости показателей в баллах позволяет переводить данные, полученные качественными методами, в количественную оценку для формирования нормативных значений показателей, то есть желаемых результатов. В итоге рассчитывается количество фактически набранных баллов в зависимости от динамики показателей за различные периоды.

Такая методика дает возможность оценки эффективности социальных инвестиций бизнеса независимо от профиля деятельности, организационно-правовой формы и масштабов предприятия, а также упрощает анализ хода развития социальной сферы предприятия. Если показатели эффективности социальных инвестиций анализируются систематически, руководство получает объективный инструмент для оценки внутрикорпоративной социальной политики как с точки зрения влияния на персонал, так и с позиции расходов на ее реализацию.

Этап 4. На заключительном этапе подводятся итоги исследования, готовятся предложения и рекомендации по улучшению тех или иных показателей. Можно подготовить итоговый отчет о проделанной работе, провести внутрикорпоративное собрание с его обсуждением. Результаты проведенного анализа можно использовать для составления нефинансовой отчетности, опубликовать в СМИ, использовать при участии в различных государственных и региональных конкурсах, в рейтингах. Главное, что такой подход к управлению персоналом, учитывающий мнение самих работников, повышает уважение к работодателю, консолидирует трудовой коллектив.

Опрошел апробацию. Подобная методика была впервые использована при разработке программы оценки эффективности социальных инвестиций (ЭСИСП) российских компаний различного масштаба и профиля деятельности.

*Эффективность - относительная характеристика, поэтому необходимо оценивать всю совокупность факторов, влияющих на нее. Важным вопросом является определение исходной базы оценки (например, сравнение текущего года с предыдущим). Особенно внимательно следует подойти к определению результатов нововведения - изменениям в организации труда, оплате, материальном или моральном стимулировании.

5Тульчинский Г.Л., Тульчинская Л.Э, Векслер А.Ф., Лещенко О.А. Программа "Эффективные социальное партнерство (ЭСИСП): 100 + 1 принцип ЭСИСП". - М. - СПб - Н. Новгород, 2008.