

---

# ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В.Ю. Лопухин*

Препятствием на пути реформирования существующей системы управления человеческими ресурсами являются нерешенные проблемы концептуального и методологического характера, а также научно-методического обеспечения практики управления. В современных условиях жесткой конкурентной борьбы, быстрой смены технологий и зависимости развития от скорости получения и качества обработки информации особенно актуальным является максимально эффективное использование всех имеющихся ресурсов, и в первую очередь – человеческих, поскольку, люди являются наиболее ценными из ресурсов и предприятия, и страны в целом. К. Маркс считал, что человек – основа всей человеческой деятельности и всех человеческих отношений. Обладая, с одной стороны, возрастающими потребностями, он посредством своей способности к труду, с другой стороны, их удовлетворяет. «История не что иное, как деятельность преследующего свои цели человека» – полагал Карл Маркс [1, с. 89–90]. Анализ показывает, что управление человеческим потенциалом является основой эффективности любой экономической системы. Весьма характерным примером может служить опыт развития одного из мировых лидеров производства – Японии. Как известно, главным и фактически единственным ресурсом Страны Восходящего Солнца являются трудолюбивые, профессиональные, высокообразованные и высоконравственные жители этого островного государства. При этом условием основным направлением повышения конкурентоспособности на рынке становится более эффективное использование человеческого потенциала, именно потенциала конкретного индивида, так как создают технологии, обрабатывают информацию, участвуют в процессе производства и реализации продукции и т.д. конкретные люди, у которых существуют положительная или отрицательная мотивация, биоритмы, биоциклы

и прочие особенности. Успех или неуспех бизнеса не только в отдельном частном случае, но и в системном смысле определяют условия рационального использования потенциала каждой отдельно взятой личности. В условиях ускоренного развития и без того высочайших стандартов разделения и кооперации совместного труда совокупности индивидов проявляются в виде совершенной организации труда. Так называемое «инвестирование в человеческий капитал» должно иметь многоцелевую функцию и распространяться не только собственно на способность человека к производительному труду, но и на воспроизводство человека (как существа биологического и социального). Здоровый физически, но не имеющий нравственных ориентиров человек способен к разрушению, но не к созиданию.

Адам Смит ещё во второй половине XVIII века сделал одно из важнейших предположений, на котором впоследствии возникла колоссальная разница в развитии производительных сил различных государств: «Различие между самыми несхожими характерами, между ученым и простым уличным носильщиком, создается ... не столько природой, сколько привычкой, практикой и воспитанием» [2, с. 14]. На сегодня мы имеем кардинальные отличия в количественных и качественных показателях оценки человеческих ресурсов. Тенденции развития человеческого общества говорят о том, что количественные показатели прироста человеческих ресурсов в абсолютном большинстве случаев развиваются в ущерб качественным. Переизбыток человеческих ресурсов низкого качества (невысокой нравственности, низкого уровня образования, слабой культуры воспитания) в странах с низким уровнем производительности труда, с одной стороны, и недостаточность (с устойчивой направленностью к сокращению количественных показателей) человеческих ресурсов высокого качества, во

многим определяющих научно-технический прогресс всего человечества, с другой стороны, очевиден. Проблема стратегического развития человеческих ресурсов привлекает особое внимание многих практиков, ученых и консультантов в данной области, но это обстоятельство не облегчает и не ускоряет решение проблем развития человеческих ресурсов ввиду больших расхождений в терминологии научных исследований между различными школами и направлениями, и что самое прискорбное – с реалиями практического менеджмента. Следствием несовпадения трактовок одних и тех же понятий является взаимное непонимание и несогласованность действий, что тормозит стратегическое развитие человеческих ресурсов.

Отправной точкой исследования человеческих ресурсов, по мнению автора, являются вопросы труда и собственности, являющейся результатом труда. В современных условиях большинство исследователей обходит основной вопрос всей совокупности человеческих ресурсов – обеспечение приемлемого уровня удовлетворения потребностей (в первую очередь – материальных) на всех этапах существования человеческой личности (в том числе в дотрудовой и послетрудовой периоды, а не только в период эффективного использования трудового потенциала). Исследователи человеческих ресурсов зачастую отождествляют данное понятие с понятием трудовых ресурсов. Автору представляется более верной точка зрения профессора С.Г. Землянухиной и её последователей, рассматривающих человеческие ресурсы как всё население страны, а процесс их воспроизводства – как воспроизводство населения [3, с. 4].

Наиболее успешные корпорации сегодня, безотносительно к национальной и отраслевой принадлежности, имеют общие характерные черты. Они обеспечивают гарантированную занятость, перспективные системы продвижения по службе, внутреннее развитие персонала вместо глобальных кампаний найма. Они создают исключительно широкие возможности участия в хозяйственных решениях. Они относятся к своим работникам не как к наемным лицам, а как к членам общей корпоративной сети. Они развивают систему общих ценностей. Исходя из критической важности долгосрочного благосостояния корпорации их руководители проявляют реальную преданность бизнесу вместо погони только за финансовыми результатами. Наряду с такими количественными характеристиками, как

общая численность населения, соотношение трудоспособного и нетрудоспособного населения, его половозрастной структуры, занятости и др., всё большее значение приобретают качественные: интеллектуальный потенциал общества и уровень гражданской ответственности.

Сравнение технократической и социотехнической концепций [4, с. 130] управления человеческими ресурсами выглядит следующим образом. Технократический подход к управлению сформировался в Европе под воздействием машинной революции, ознаменовавшей вступление человечества в индустриальный этап своего существования. Образовавшийся гигантский разрыв в производительности между человеческим (кустарным) трудом и трудом машинным привел к возникновению идеологии приоритета материально-технических факторов производства над человеческими. Сторонники подобных воззрений и их последователи полагают, что человека можно рассматривать как один из элементов производственной системы, пытаются капитализировать наравне с другими ресурсами предприятия саму способность человека к труду. В частности, на основании того, что предприниматель, инвестируя в обучение работника, рассчитывает при этом получить более высокую в сравнении с альтернативными вариантами эффективность [5, с. 81]. Можно учесть средствами бухгалтерского учёта, поставить на баланс предприятия и таким образом капитализировать *результаты* человеческого труда (в том числе интеллектуальную собственность). Но попытки капитализировать некое средство производства, *свойство* человеческой личности, каковой является способность к труду, выглядят, по меньшей мере, неубедительно. Какие бы инвестиции предприниматель ни осуществлял в человека, он от этого не переходит в его собственность и волен распоряжаться своей рабочей силой по личному усмотрению.

Сторонники другого подхода, напротив, убеждены в приоритете человеческой личности. В третьей четверти XX века американский менеджмент с удивлением для себя обнаружил, что самым серьёзным образом проигрывает в эффективности японскому. Если вначале «японского экономического чуда» успехи этого народа объяснялись фантастическим трудолюбием и самоотверженностью рабочих, то с приходом японского капитала в экономику США обнаружилось, что и американские рабочие не лишены этих качеств.

Одними из первых, кто вскрыл причины отставания роста производительности труда при свойственной американской промышленности организации труда, были ведущие специалисты американской консалтинговой компании «Макензи» Т. Питерс и Р. Уотермен. Наблюдая за возрождением производственной деятельности одного из телевизионных заводов американской фирмы «Моторола ТВ» после ее приобретения компанией «Магусита», они отметили, что практически без замены рабочей силы дюжине японских управляющих удалось сократить фонд гарантийного ремонта с 22 млн. до 3,5 млн. долл., уменьшить число производственных дефектов на 100 приемников (со 140 до 6), сократить рекламации в первые 90 дней (после продажи) с 70 до 7% и снизить текучесть кадров с 30 до 1% в год [6, с. 241]. Успех японских компаний в Соединенных Штатах – живое напоминание о том, что никакой «восточной магии», лежащей в основе достижений японцев в области производительности, нет. «Проблема производительности – это не столько эзотерическая истина, известная только японцам, сколько просто приверженность делу фирмы, появляющаяся благодаря эффективной подготовке кадров, идентификация личных интересов с успехом компании, а попросту – человеческая связь между подчиненным и его начальником» [7, с. 256]. По определению председателя правления японской фирмы «Сони» Акио Морита, «американские менеджеры слишком мало занимаются своими рабочими». Подход к исследованию человеческих ресурсов, исходящий из концепции приоритета человеческой личности в производстве, принято именовать социотехническим. Сущность его заключается в приоритете человеческого фактора и создании опирающейся на это преимущество социотехнической системы, в которой способности и возможности человека проявляются наиболее полно и максимально расширяются за счет оптимального использования техники и технологии. В качестве иллюстративного примера приводится следующий: если на старт стрит-рейсинговой гонки выставить суперсовременный спортивный автомобиль и старенький гэдээровский «Трабант» (аналог отечественного «запорожца»), но управление спорткаром поручить лучшему воину Чингизхана, то он, может быть, шаманскими заклинаниями и запустит двигатель машины. Беда только в том, что старичок «трабби» уже давно будет отдыхать на финише.

Важно отметить, что в настоящее время процесс развития методологии управления человеческими ресурсами далеко не однозначен и несет в себе противоречивые тенденции. Анализ международного опыта управления выявляет регрессивные процессы, связанные, например, с массовым сокращением персонала. Считается, что такая «оптимизация штатов» позволяет быстро и просто уменьшить производственные издержки, повысить конкурентоспособность, увеличить прибыли.

Специальные исследования показывают, что сокращение персонала многие фирмы рассчитывают компенсировать ростом интенсивности труда. При этом 2/3 компаний, осуществивших подобные мероприятия, не добились такого роста, но столкнулись с фактами снижения творческого настроения и уровня лояльности по отношению к фирме.

Практика современного менеджмента показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. Действительный экономический рост связан с внедрением методов, обеспечивающих реализацию новых подходов в управлении человеческими ресурсами на основе интеграции интересов предпринимателей и персонала. Именно инновационные подходы к управлению людьми, способствующие росту производительности труда и реализации творческого потенциала персонала, определяют перспективу развития соответствующих методов управления

Для применения производства в качестве фактора используется лишь одно из многих свойств человеческих ресурсов – способность определенной части общества к полезному труду. Способность такая является свойством живого организма, на который влияют многие явления внешней и внутренней среды. Способность человека к труду уменьшается в процессе его осуществления и восстанавливается во время отдыха. Для полноценной реабилитации ему недостаточно определенное время пребывать в состоянии покоя. Человеку необходимо испытать эмоциональное и физиологическое удовольствие, что невозможно без общения с другими людьми – в первую очередь с членами семьи. Поэтому рассматривать человеческие ресурсы узко, только в качестве «капитала человеческих ресурсов», тем более фактора производства, исключая из социальной среды, в которой они формируются и воспроизводятся, было бы неправомерно.

Термин «человеческие ресурсы» имеет достаточно широкое значение и применим больше для обозначения населения страны, региона, муниципального образования. Человеческие ресурсы поддаются статистическому исследованию, которое обходит персональные характеристики человека.

Трудовые ресурсы являются одной из составляющих человеческих ресурсов и охватывают своими характеристиками трудоспособное население. На микроуровне экономики, уровне предприятия статистические, (в большей степени – формальные) характеристики человеческих ресурсов отходят на второй план, уступая место качественным. Рассуждая об использовании человеческих ресурсов на микроуровне и в особенности на наноуровне, уместно будет начать с проблемы человеческого капитала, его роли и месте в структуре человеческих ресурсов. Человек является безусловным собственником своего капитала. Как и любой капитал, он имеет самовозрастающую стоимость. Нанимаясь на работу, человек, оставаясь фактическим собственником, передает свой человеческий капитал в пользование нанимателю для использования в качестве заемного и на договорных условиях получает от этого доход. Наниматель, принимая человека на работу, не приобретает права собственника на человеческий капитал. Иными словами, процесс перехода права собственности не происходит. Таким образом, рабочая сила является не чем иным, как заемным капиталом, который предприниматель может использовать в качестве фактора производства. В процессе пользования наниматель вносит инвестиции в человеческий капитал, в улучшения, которые, тем не менее, ему не принадлежат. Эти улучшения связаны с приобретением опыта, повышением квалификации, дополнительного обучения, лечебно-профилактического обслуживания и др.

На основании изменения качественных характеристик своего человеческого капитала работник вправе рассчитывать на повышение его отдачи (внесения изменений в договор найма на условиях ренты II). Таким образом, предприниматель обладает лишь возможностью более или менее удачно воспользоваться рабочей силой для получения максимального результата. Возможность – это не само действие, а лишь потенциал. Таким образом, говоря об использовании человеческих ресурсов и человеческого капитала в деятельности предприятия, речь идет

об использовании человеческого потенциала. Рассуждая о человеческой составляющей предприятия, уместно будет понимать под его человеческим потенциалом возможность воспользоваться рабочей силой, предоставленной персоналом предприятию по договорам найма.

На наш взгляд, человеческий потенциал предприятия предстает как совокупность:

- кадрового потенциала (профессионально-квалификационной характеристики персонала предприятия);
- трудового потенциала (располагаемого фонда рабочего времени предприятия);
- организации труда;
- системы мотивации;
- инициативы работников и их приверженности целям организации;
- дисциплины и ответственности персонала.

При оптимизации эффективности использования человеческого потенциала предприятия, на наш взгляд, надо опираться на следующую взаимосвязь: с одной стороны, человек должен следовать своим личным (вполне эгоистическим) целям; с другой стороны, это следование должно обеспечивать надлежащее исполнение той необходимой доли специализированного труда, которая обеспечивает общий стратегический успех. В качестве примера можно привести такую метафору: клеточка на периферии человеческого организма не подозревает о существовании мозга и о том, что этот мозг, принадлежа к одному из самых высокоорганизованных видов материи во вселенной, решает глобальные задачи человечества. Она просто потребляет необходимые вещества и избавляется от отходов собственной жизнедеятельности. Ей и невдомёк, что сокращения и расширения, которые она при этом осуществляет, обеспечивают двигательную функцию организма, которая позволяет мозгу перемещаться в пространстве. Таким образом, в качестве научной новизны предлагается взгляд на систему эффективного использования человеческих ресурсов с позиции индивида. Перефразируя известное выражение, предлагается рассматривать проблему эффективности использования человеческих ресурсов национальной экономики с позиции: что хорошо для российского рабочего, то хорошо и для России.

В последние годы исследование человеческих ресурсов и проблем с ними связанных, склоняется в основном в сторону некоей механистической платформы. Многие

исследователи в своих изысканиях отдают приоритеты различным процедурам, коим, по их мнению, должен следовать человек как среднестатистическая величина. Именно этим объясняются попытки обосновать капитализацию человеческих ресурсов наравне с прочими ресурсами предприятия. Такой же крайностью выглядят стремления измерить параметры личности человека всякого рода тестами. Очевидно, что подобное отношение к человеку как разумной машине не вполне соответствует национальной российской традиции и во многом вызвано тем, что вместе с не оправдавшими себя идеологическими установками отброшены и фактически обходятся молчанием тысячелетние наработки в сфере управления. Между тем природа человека остается неизменной на протяжении тысячелетий и политической конъюнктуре не подвержена. Более того, в последние годы особенно очевидно, что евроамериканские управленческие концепции, именуемые ещё технократическими, в значительной степени отстают от азиатских социотехнических. Очевидно, что на мега-, макро- и мезоуровнях экономики и общества изучение человеческих ресурсов возможно преимущественно статистическими методами. Статистические исследования дают картину, весьма приближенную к реально существующей – как по количественным, так по и качественным параметрам человеческих ресурсов. Безусловно, что, рассматривая мировые геополитические изменения, которые являются отражением непрерывно

изменяющихся по своей полноте и направленности экономических процессов, невозможно учитывать персональные свойства каждой отдельной личности (за исключением, естественно, крупных политических и экономических лидеров). При рассмотрении микро- и в особенности нано- уровня экономики, личность, её свойства и интересы выходят на первый план. Но на уровне предприятия и в особенности домашнего хозяйства люди решительно не хотят быть ресурсами, которыми можно манипулировать, использовать и, в конце концов, выбрасывать за ненадобностью. Более того, в современной ситуации, когда увеличивается число высокопрофессиональных работников умственного труда, Калра Сатипш Кумар, профессор Института развития управления в Гурджаоне (Индия), обращает внимание на то обстоятельство, что неприятие слова «ресурсы» будет только расти, поскольку среди таких сотрудников возрастает возмущение тем, что ими манипулируют. Они предпочли бы организацию, которая позволила бы им реализовать свой настоящий потенциал, и таким образом помочь компании в достижении ее целей [8, с. 36]. Очевидно, что к подобным оценкам есть смысл прислушаться ещё и потому, что опыт бурного развития таких стран, как Бразилия, Россия, Индия и Китай, во многом определяется стремительно возрастающим качественным сдвигом в области использования человеческого потенциала, в первую очередь – на предприятиях инновационной сферы [9].

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Маркс, К. Соч.: в 50 т. / К. Маркс, Ф. Энгельс. – 2-е изд. – М.: Политиздат, 1961. – Т. 20. – 827 с.
2. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.: Республика, 1993. – 293 с.
3. Землянухина, С.Г. Методологические вопросы исследования развития человеческих ресурсов: материалы междунар. науч. конф. «Человеческие ресурсы: формирование, развитие, использование» / С.Г. Землянухина. – Саратов: изд-во Саратовского гос. техн. университета, 2006. – 275 с.
4. Грейсон, Д. Американский менеджмент на пороге XXI века / Д. Грейсон, К. О’Делл. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.
5. Маршалл, А. Принципы экономической науки: пер. с англ. / А. Маршалл. – М.: Изд. группа «Прогресс», 1993. – Т. 1. – 522 с.
6. Питерс, Т. В поисках совершенства: опыт 40 лучших компаний Америки / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Вильямс, 2005. – 560 с.
7. Там же.

8. Кумар, Калра Сатиш. Управление человеческим потенциалом: пришло время отказаться от концепции управления человеческими ресурсами? / Калра Сатиш Кумар // Менеджмент-дайджест. – 2004. – № 1.

9. Kearney, A.T. В последние несколько лет эффективность Бразилии, России, Индии, Китая превосходила все ожидания / A.T. Kearney // «Бизнес» 12.12.2005.

### РЕЗЮМЕ

В современных рыночных условиях основное направление повышения конкурентоспособности предприятия – более эффективное использование человеческого потенциала. Попытки капитализировать способность человека к труду наравне с другими ресурсами предприятия выглядят неубедительно. Человек – безоговорочный владелец своего человеческого капитала. Бизнесмен, нанимая человека, получает не права собственности на человеческий капитал, а только ограниченную условиями найма возможность распорядиться его способностью к труду. В основании эффективности использования человеческого фактора производства лежит организация труда. Оптимизация системы организации труда на предприятии должна исходить из того, что человек следует за личными целями; но с другой стороны, это следование должно обеспечить выполнение необходимой доли специализированного труда.

\* Статья поступила в редакцию 16 февраля 2009 г.