

*И. А. Гунина,
И. В. Логунова,
В. Ю. Пестов*

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация: в статье рассматривается активизация человеческого фактора как одного из важнейших факторов эффективной цифровой трансформации экономики. Рассмотрены особенности эффективного использования и развития человеческого капитала в условиях цифровой трансформации. Развитие человеческого капитала на государственном и региональном уровне, а также реализация программ развития человеческих ресурсов предприятий позволит решить стратегическую задачу страны в глобальном масштабе.

В статье подчеркивается, что наиболее эффективное использование человеческого капитала в условиях цифровой трансформации возможно только в рамках постоянного роста числа высокопроизводительных рабочих мест. В статье даны понятие, условия создания и роста высокопроизводительных рабочих мест, исследован отечественный и зарубежный опыт развития и повышения эффективности использования человеческого капитала.

Ключевые слова: человеческий капитал, человеческие ресурсы, развитие персонала, цифровая трансформация, цифровые компетенции, цифровые технологии, цифровая экономика, высокопроизводительное рабочее место.

UDK 331.1

*I. A. Gunina,
I. V. Logunova,
V. Yu. Pestov*

INCREASE OF EFFICIENCY OF USE OF HUMAN CAPITAL IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract: the article considers the activation of the human factor as one of the most important factors for the effective digital transformation of the economy. The features of the effective use and development of human capital in the conditions of digital transformation are considered. The development of human capital at the state and regional level, as well as the implementation of programs for the development of human resources of enterprises, will make it possible to solve the strategic task of the country on a global scale.

The article emphasizes that the most efficient use of human capital in the conditions of digital transformation is possible only within the framework of a constant increase in the number of high-performance jobs. The article discusses the concept, conditions for the creation and growth of high-performance jobs, examines domestic and foreign experience in developing and improving the efficiency of using human capital.

Keywords: human capital, human resources, staff development, digital transformation, digital competencies, digital technologies, digital economy, high-performance workplace.

Введение

В рамках нового формата экономических отношений, основанных на цифровой трансформации всех сфер жизни общества, приоритетным направлением является использование цифровых технологий, цифровой вид данных, обработка больших объе-

мов информации, что в совокупности позволит повысить качество производимой продукции и оказываемых услуг, эффективность экономики и конкурентоспособность страны в целом.

Одним из факторов эффективной цифровой трансформации экономики, как и лю-

бого процесса изменений, может стать активизация человеческого фактора. В связи с этим вопросы развития человеческого капитала в целях повышения производительности труда в условиях цифровой экономики остаются по-прежнему актуальными.

Принимая во внимание тенденции формирования цифровой экономики, именно концепция управления человеком как один из последних этапов в эволюции управления человеческими ресурсами будет приоритетным направлением в теории кадрового менеджмента и в управлении цифровым предприятием. Это будет связано с привлечением быстро адаптирующихся сотрудников, формированием и развитием цифровых компетенций персонала, разработкой и реализацией соответствующих программ мотивации, обеспечением вовлеченности в процесс изменений в целом. В связи с этим в условиях цифровой экономики особенно важно развивать инновационные подходы к управлению человеческим капиталом с учетом новых взглядов на традиционные кадровые проблемы и проблемы менеджмента в целом.

Особенности развития и эффективного использования человеческого капитала в условиях цифровой трансформации

Под цифровой трансформацией будем понимать процесс интеграции цифровых технологий во все аспекты бизнес-деятельности, требующий внесения коренных изменений в технологии, культуру, операции и принципы создания новых продуктов и услуг.

Цифровая трансформация требует смещения акцента на периферию предприятий и повышение гибкости центров обработки данных, которые должны поддерживать периферию. Этот процесс также означает постепенный отказ от устаревших технологий, обслуживание которых может дорого обходиться предприятиям, а также изменение культуры, которая теперь должна поддерживать ускорение процессов, обеспечиваемое цифровой трансформацией. Хотя существуют различия в процессах цифровой трансформации на предприятиях, однако, можно выделить несколько общих, ключевых этапов (рис. 1).

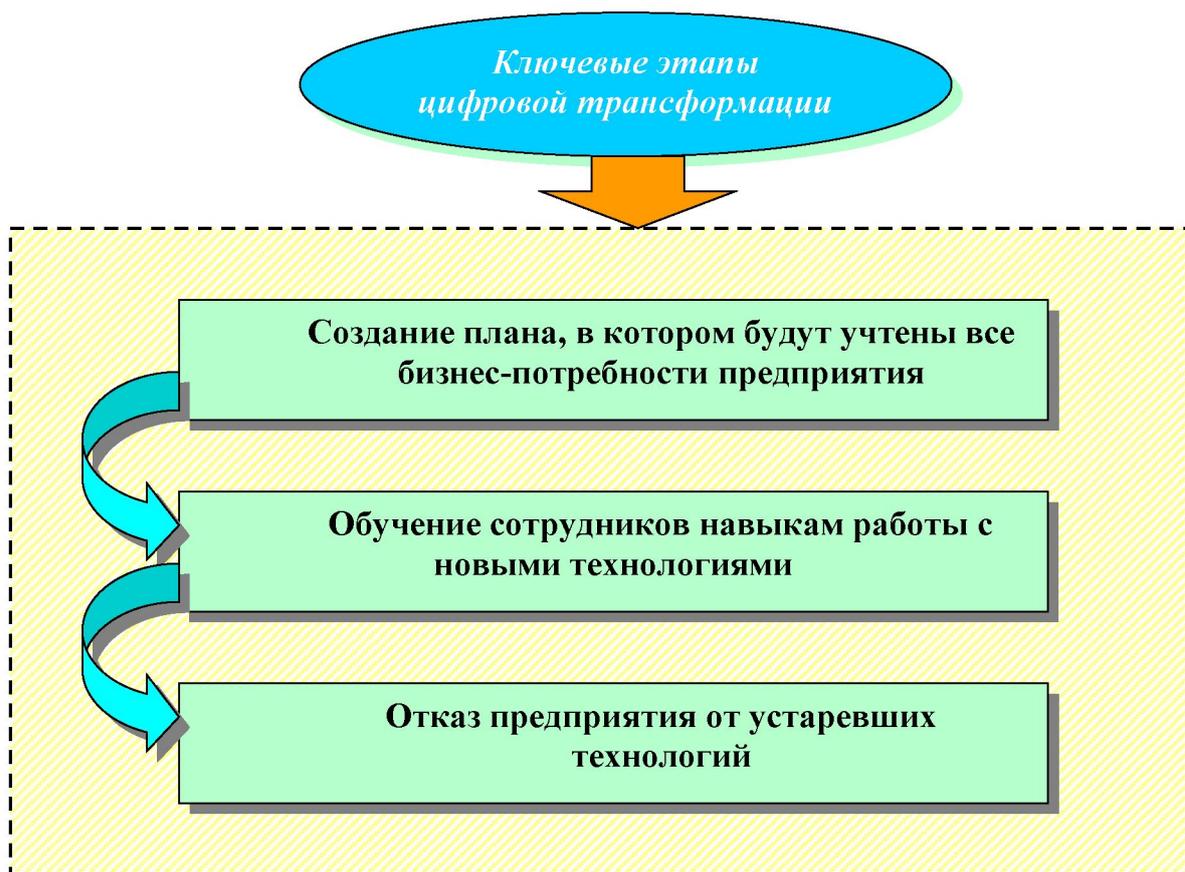


Рис. 1. Ключевые этапы цифровой трансформации

Необходимость развития человеческого капитала в новых условиях была подтверждена результатами исследований, которые провела Русская Школа Управления. Результаты опроса показали важность обучения менеджеров среднего звена, актуальность обучения в рамках бизнес-школ, необходимость использования собственного потенциала (системы наставничества и внутрикорпоративные тренинги) [1].

Развитие человеческого капитала определяется, с одной стороны, потенциалом самого человека, с другой — новыми формами и методами работы, характерными для нового экономического уклада.

При рассмотрении перспектив развития человеческого капитала важно принимать во внимание многообразие подходов к определению содержания человеческого капитала, а также разделять понятия человеческого капитала, потенциала и компетенций, которые широко используются большинством теоретиков и практиков в HR-сфере [2].

Традиционно в кадровом менеджменте развитие персонала рассматривается как элемент системы управления персоналом в целом, включающей также рекрутинг, адаптацию, мотивацию, оценку и др.

Как считает А. Ткаченко: «Теория человеческого капитала связана непосредственно с новым понятием «информационного общества», которое нуждается в работниках, приобретающих целый ряд навыков и постоянно адаптирующих эти навыки, а также лежит в основе «экономики обучения» (learning economics)» [3].

В классическом понимании, человеческий капитал — это инвестиции в образование, приобретение профессионального опыта, здоровье, культуру и др., которые могут приносить доход.

В системе управления человеческими ресурсами предприятия должна быть сформирована подсистема развития персонала, включающая не только получение новых знаний и повышение квалификации, но и формирование плана личного развития (карьеру). Развитие человеческого капитала предприятия должно способствовать повышению эффективно-

сти всех бизнес-процессов на основе мотивации и обеспечения готовности персонала к работе в условиях постоянных изменений.

Развитие человеческого капитала в условиях цифровой экономики должно быть основано на компетентностном подходе, при этом с учетом новых условий приоритетными будут именно цифровые компетенции.

Под цифровыми компетенциями будем понимать совокупность знаний, умений и навыков использования цифровых и коммуникационных технологий для решения поставленных задач в целях повышения эффективности предприятия в целом.

При этом необходимо учитывать, что следует развивать не только компетенции персонала, но и компетенции компании (бизнес-компетенции), которые включают также набор корпоративных управленческих технологий, позволяющий компании решать типичные для данного сегмента рынка задачи и обеспечивающий конкурентные преимущества [4].

Например, уже в Стратегии-2020 ПАО «Сбербанк» предусмотрел изменение HR-процессов, в т.ч. обучения и развития и сконцентрировал внимание на таких компетенциях, как системное мышление, управление результатом и ответственность, инновационность, клиентоцентричность, развитие команд и сотрудничество, управление собой [5].

В стратегии развития до 2030 г. холдинг «РДЖ» выделил социальный блок, приоритетные направления, которого представлены на рис. 2 [6].

Из данных примеров следует, что российские предприятия уже задумались о развитии человеческого капитала в ближайшей перспективе.

Следует отметить, что наиболее эффективное использование человеческого капитала в условиях цифровой трансформации возможно только в рамках постоянного роста числа высокопроизводительных рабочих мест.

Необходимо подчеркнуть, что создание высокопроизводительных рабочих мест (ВПРМ) является для РФ одним из самых приоритетных направлений.



Рис. 2. Приоритетные направления социального блока холдинга «РДЖ»

Некоторую сложность вызывает существующая неопределенность с термином ВПРМ. Так, нередко высокопроизводительное рабочее место ассоциируется с другими терминами, такими как «высокотехнологичное рабочее место», «высококвалифицированное рабочее место», «высокоэффективное рабочее место». Сущность высокопроизводительного рабочего места, это, прежде всего, способность конкретного рабочего места к сопоставимо высокой производительности труда. Сопоставление связано как с заданным (по уровню превышающего средние показатели по стране в 3,5 раза) значением выработки, так и с уровнем производительности труда в высокоразвитых странах. Также ВПРМ нельзя рассматривать в отрыве от сферы деятельности, поскольку целый ряд организаций не занимаются производством продукции. Высокопроизводительное рабочее место должно быть оснащено передовыми средствами произ-

водства. Немаловажное значение приобретает квалификация персонала, организация производства и соответствующий уровень оплаты труда персонала (рис. 3).

Сложность состоит в том, что согласно методике Росстата, к высокопроизводительным рабочим местам относятся все замещенные рабочие места предприятия (организации), на котором среднемесячная заработная плата работников (для индивидуальных предпринимателей - средняя выручка) равна или превышает установленную величину критерия (пороговое значение) [7].

Данная методика оценки является оптимальной, но, вместе с тем, она априори устанавливает взаимосвязь между производительностью труда на конкретном рабочем месте и заработной платой. На практике расхождение может быть существенным. Другая сложность — это достижение роста числа ВПРМ. Так, по существующей мето-

дике либо все рабочие места предприятия являются высокопроизводительными, либо нет. Добиться же того, чтобы средняя заработная плата по предприятию соответствовала установленному нормативу — подчас неразрешимая задача.

Рассматривая факторы роста числа высокопроизводительных рабочих мест (рис. 3), неизбежно встает целый ряд проблем, первая из которых — низкая заинтересованность владельцев предприятий и руководителей в увеличении числа подобных мест. Действительно, мало кто из собственников сможет одновременно вкладываться в модернизацию оборудования и технологий и повышение заработной платы. Заинтересованность может проявиться в случае поддержки подобного развития со стороны государства и ростом спроса на производимую высокотехнологичную продукцию.

Как показывает зарубежный опыт, в качестве локомотива роста высокопроизводительных рабочих мест должны выступать

вновь создаваемые предприятия. Модернизировать старые предприятия подчас крайне затратно и неэффективно. Так, например, такие страны как Индия (ежегодное внедрение ВПРМ — 11,3 млн, всего создать 200 млн), Китай (25 млн), Бразилия (2,7 млн в год) интенсивно продвигают при помощи поддержки правительства создание высокопроизводительных рабочих мест, прежде всего в наукоемких отраслях, таких как: IT, медицинские исследования, машиностроение, транспорт, приборостроение, авиастроение, энергетика, туризм, агротехнологии [8].

В этой связи задачей государственной политики становится: во-первых — наращивание способностей трудоспособного населения, для того, чтобы оно было способно производить конкурентоспособную, высокотехнологичную продукцию; во-вторых — поддержание физических кондиций, обеспечивающих относительную непрерывность трудовых процессов.



Рис. 3. Условия создания и роста высокопроизводительных рабочих мест

Безусловно, важность человеческого капитала для благосостояния экономики, а также невозможность абстрагирования от социальных программ развития, выражается усиленным вниманием как государства, так и предприятия к кадровым ресурсам.

Успех большинства стран Юго-Восточной Азии показывает, что наличие человеческих ресурсов и вовлечение их в экономику способно обеспечить беспрецедентный рост экономики даже без наличия достаточного количества природных ресурсов. Опыт Китая показывает, что значительный трудовой потенциал, выражающийся в большом количестве способного к активной трудовой деятельности населения, при наличии продуманных общегосударственных проектов, обеспечил колоссальный рост экономики и за несколько десятилетий обеспечил лидерство в мировой экономике.

В нашем государстве значительное количество трудоспособного населения не вовлечено в экономические процессы. Кроме того, само трудоспособное население имеет тенденцию к сокращению. Огромные территории при значительном ресурсном потенциале имеют крайне низкий трудовой потенциал ввиду малой населенности территорий. В результате выход — максимальное задействование имеющихся человеческих ресурсов и по возможности включение в трудовой процесс не занятых в экономике индивидуумов, способных трудиться.

Заключение

Управление человеческим капиталом в условиях цифровой трансформации на промышленных предприятиях, также как и в масштабах государства, нацелено на максимально эффективное использование человеческого потенциала при соблюдении интересов работников.

Потенциал работников в значительной мере характеризуется профессионально-квалификационной структурой, возрастным составом, приверженностью персонала. В целом система менеджмента человеческих ресурсов предприятия призвана решать три основные задачи: покрытие необходимой потребности и недопущение «кадрового голода» организации, реализа-

ция программ развития для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности продукции организации, обеспечение карьерного роста наиболее перспективных сотрудников.

Работа с человеческими ресурсами должна носить продуманный, общесистемный характер. Как правило, предприятия с этой целью формируют кадровую стратегию в рамках принятой кадровой политики. При этом политика в области трудовых ресурсов затрагивает вполне стандартный набор управленческих функций: планирование потребности, набор, методы отбора, найм, распределение, аттестация.

Перечисленные выше функции затрагивают потребности организации, однако их необходимо сочетать с функциями, отвечающими потребностям самого работника. Помимо обеспечения постоянного роста уровня доходов на основе:

- постоянного развития персонала;
- проведения аттестации с определением набора компетенций;
- обеспечение комплекса социальных выплат работникам, необходима работа над организационной культурой и созданием комфортного психологического климата в коллективе.

Существенную сложность вызывает необходимость привлечения значительных средств на реализацию кадровой политики. Средства эти предприятие берет из прибыли, что не всегда согласовывается с пожеланиями собственников. В результате недальновидные компании отдают предпочтение иным направлениям распределения прибыли, что, в конечном итоге, приводит к стагнации деятельности компании.

Планирование кадров имеет особенности по сравнению с планированием мощностей и закупкой материалов для производства и зачастую проводится без должного внимания. Ввиду этого, подобная деятельность, особенно в последнее время, на большинстве отечественных предприятиях ведется ненадлежащим образом «по остаточному принципу». Наблюдаются явные просчеты и в системе планирования трудовых ресурсов.

Недочеты системы планирования человеческих ресурсов предприятия начинают

ся уже на этапе конкретизации и определения целей и задач, которые будут выполняться каждым работником, разработки подробной должностной инструкции, обозначения необходимой квалификации и трудовых навыков. Эффективное управление человеческими ресурсами определяется, в том числе, рациональным использованием потенциала работника с учетом возложенных на него задач. Не менее важный аспект состоит в выявлении не связанных с конкретной деятельностью умений и навыков и анализ целесообразности их использования для повышения общей эффективности.

Неудовлетворенность работника неизбежно приводит либо к ухудшению его производственных показателей, либо к увольнению. Для предприятия в любом случае это потери, поскольку неизбежно возникнут затраты на поиск нового сотрудника, на его адаптацию. Однако при невыясненных причинах увольнения сотрудника остается риск быстрого увольнения и нового. В этой связи руководителям предприятия знать увольнения работников с целью предотвращения утечки ценного кадрового потенциала.

Увольнение работника несет не только финансовые, но и репутационные потери для организации. В эпоху массового распространения информации работник без труда может вынести на всеобщее ознакомление причины своего недовольства организацией. В этой связи налаживание постоянного диалога менеджмента и работников — основная задача управления трудовыми ресурсами. Это позволит выявить и разработать систему индивидуальных стимулов, способных не только удержать работника, но и заставить его эффективнее выполнять свою работу. В качестве одного из основных стимулов является, безусловно, заработная плата. Ее низкий уровень не способен обеспечить приемлемый уровень удовлетворенности персонала, а также не способен способствовать повышению эффективности производства.

Другая проблема — это непомерные требования персонала к уровню оплаты труда. Зачастую такие требования обоснованы, поскольку работник может вполне быть осведомлен об уровне заработной платы по искомой специальности на рынке труда.

Поскольку успех трудовой деятельности персонала (трудовых ресурсов) во многом определяется набором, значительная часть организаций отдает предпочтение внутренним источникам покрытия потребности. Отчасти с этим можно согласиться, исходя их широко зарекомендовавшего себя с положительной стороны японского опыта. Кроме того, покрытие потребности посредством ротации и карьерного роста избавляют организацию от риска получить непредвиденный трудовой результат и существенно сократить затраты на найм и адаптацию.

В то же время существует и целый ряд недостатков в предпочтении внутриорганизационных источников покрытия потребности в персонале. В первую очередь, это отсутствие свежих идей и новых веяний, возможных с появлением персонала со стороны, может привести к застойным процессам в организации. Более весомым аргументом может быть противоположный эффект от кадровой политики, если сотрудники не видят положительных примеров и зависимости карьерного роста от достижений в работе.

Вопреки устоявшемуся мнению, слишком частые проверки и личный контроль не побуждают сотрудников, особенно занятых творческим трудом, к повышению эффективности деятельности. Вместе с тем, контроль должен быть обязательно. Задача организации — проводить контроль таким образом, чтобы лишний раз не отвлекать персонал, совершенствовать методы контроля и внедрять передовые технологии. Результаты контроля неизменно должны отражаться на уровне оценки сотрудника, его соответствии занимаемой должности и выражаться в повышении оплаты труда, вынесении благодарности, повышении в должности, а также расторжении трудового договора.

ЛИТЕРАТУРА

1. Готовы ли компании вкладываться в обучение персонала. Результаты исследования: HR-портал: сообщество и публикации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/gotovy-li-kompanii-vkladyvatsya-v-obuchenie-personala-rezultaty-issledovaniya> (дата обращения: 26.02.2019).

2. *Гунина И. А.* Организационно-экономические аспекты управления производственным персоналом на наукоемких предприятиях / И. А. Гунина, И. В. Логунова, В. Ю. Пестов // Организатор производства. — 2017. — Т. 25. № 2. — С. 44—55.

3. *Ткаченко А.* Концепция человеческого капитала и национальная стратегия развития / А. Ткаченко // Проблемы теории и практики управления. — 2017. — № 5. — С. 94—105.

4. *Хачатурян А.* Организация управления человеческим капиталом компании / А. Хачатурян // Проблемы теории и практики управления. — 2017. — № 5. — С. 106—116.

5. Стратегия развития Сбербанка-2020: Официальный сайт ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2020 (дата обращения: 26.02.2019).

6. Стратегия развития холдинга «РДЖ» на период до 2030 г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104&id=6396#4702902 (дата обращения: 26.02.2019).

7. Об утверждении методики расчёта показателя «Прирост высокопроизводительных рабочих мест, в процентах к предыдущему году» [Электронный ре-

сурс]. — Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/456097875> (дата обращения: 26.02.2019).

8. Высокопроизводительные рабочие места — это что такое? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.syl.ru/article/360492/vyisokoproizvoditelnyie-rabochie-mesta-eto-chto-takoe> (дата обращения: 26.02.2019).

Воронежский государственный технический университет

Гунина И. А., доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления на предприятии машиностроения

E-mail: 642663@mail.ru

Тел.: +7 (473) 243-76-67

Логунова И. В., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления на предприятии машиностроения

E-mail: logunova_012@mail.ru

Тел.: +7 (473) 243-76-67

Пестов В. Ю., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления на предприятии машиностроения

E-mail: vypestov@mail.ru

Тел.: +7 (473) 243-76-67