

# КУРС ЛЕКЦИЙ:

## Управление ресурсами организации

Составитель: к.э.н.,  
ст.преподаватель  
Никифорова Э.Г.

## Лекция 4

---

# Управление человеческими Ресурсами / Капиталом



Понятия  
ПЕРСОНАЛ, КАДРЫ,  
РАБОЧАЯ СИЛА, ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ,  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ  
– это синонимы?

**Персонал фирмы** (от лат. *personalis* — личный) — это  
Под кадрами (фр. *cadres*) понимается - ....

---



В отличие от персонала к кадрам не относят временных работников и совместителей, а также внештатных сотрудников.

# Не относят к персоналу:

---

- акционеров, не состоящих с ней в трудовых отношениях,
- членов совета директоров (наблюдательного совета) компании;
- частных предпринимателей и лиц, занимающихся индивидуальной трудовой деятельностью.

поскольку все они свое вознаграждение за труд получают из дохода, остающегося в распоряжении компании после уплаты налогов и других обязательных платежей.





Чем отличаются

АКЦИОНЕР?

ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ?

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОРГАН?

- **Акционер** — это владелец акций, участник акционерного общества, имеющий право на получение прибыли от деятельности АО (дивидендов).

---
- Акционеры могут владеть обыкновенными или привилегированными акциями.



В соответствии с действующим Федеральным законом «Об акционерных обществах», акционер несет убытки, связанные с деятельностью общества, **пропорционально стоимости имеющихся у него акций.**

Прочие обязанности и права акционеров определяет **Устав акционерного общества.**

Акционерами могут становиться как физические, так и юридические лица.

---



- **Совет директоров** — орган управления в хозяйственных обществах (акционерное общество), который образуется путём избрания его членов на общем собрании акционеров АО.
- 
- Членом Совета директоров может быть избрано любое физическое лицо, даже не являющееся акционером или участником данного хозяйственного общества



## Совет директоров должен принимать решения в интересах акционеров (владельцев и выгодоприобретателей)

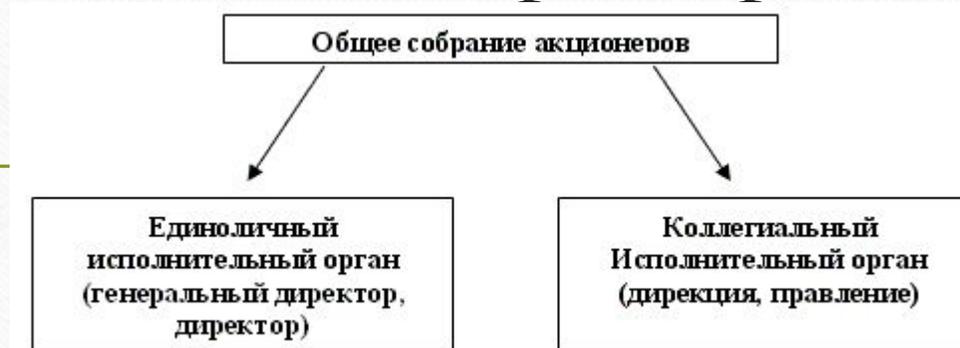
Согласно ФЗ «Об акционерных обществах» и ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» синонимом понятию «Совет директоров» является понятие «Наблюдательный совет».



- **Исполнительный орган общества** — орган, осуществляющий непосредственную оперативную деятельность по управлению хозяйственным обществом.



# Российское право разделяет:



**единоличный исполнительный орган** — должностное лицо, действующее от имени общества на основании Устава общества и обладающее правом осуществлять правоспособность этого общества по всем вопросам, не отнесенным к компетенции других органов общества;

**коллегиальный исполнительный орган** — группа лиц — высших менеджеров хозяйственного общества во главе с единоличным исполнительным органом, коллегиально принимающих решение по вопросам, по которым в соответствии с Уставом общества единоличный исполнительный орган имеет право принимать решения только с согласия коллегиального исполнительного органа.

# Человеческие ресурсы



- Начиная с середины 1980-х гг. для выражения нового взгляда на роль человека в современном производстве используется термин **«человеческие ресурсы»** (англ. *human resources*).
- Определяя категорию «человеческие ресурсы», не следует противопоставлять ее понятиям «кадры» и «персонал» и «человеческий капитал» (часто в экономической литературе они употребляются как синонимы).

# Человеческие ресурсы

---



# Человеческий капитал

---

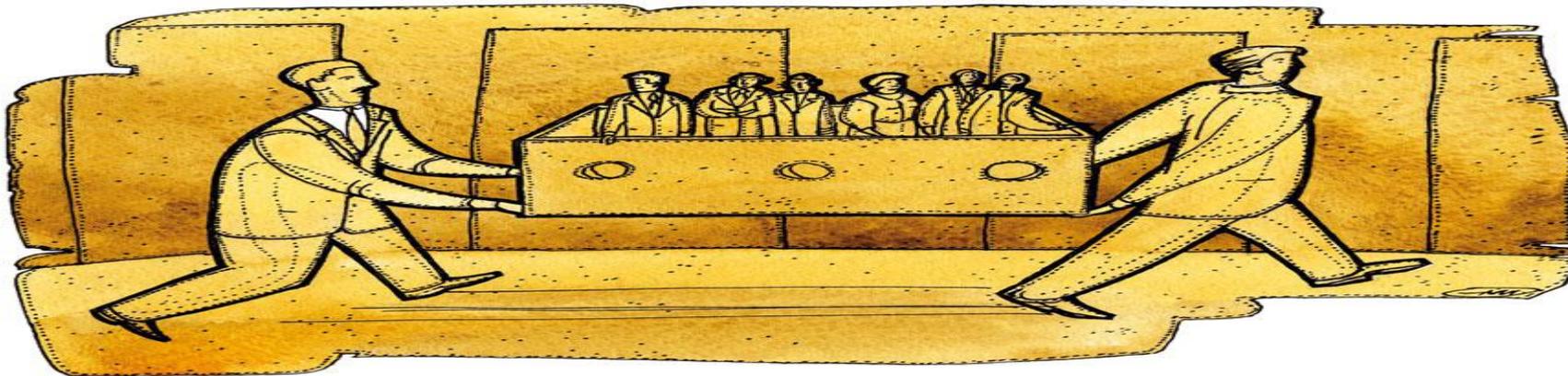


- **Человеческий капитал** - единственный экономический компонент, обладающий способностью производить стоимость, но который очень сложно оценить.
- 

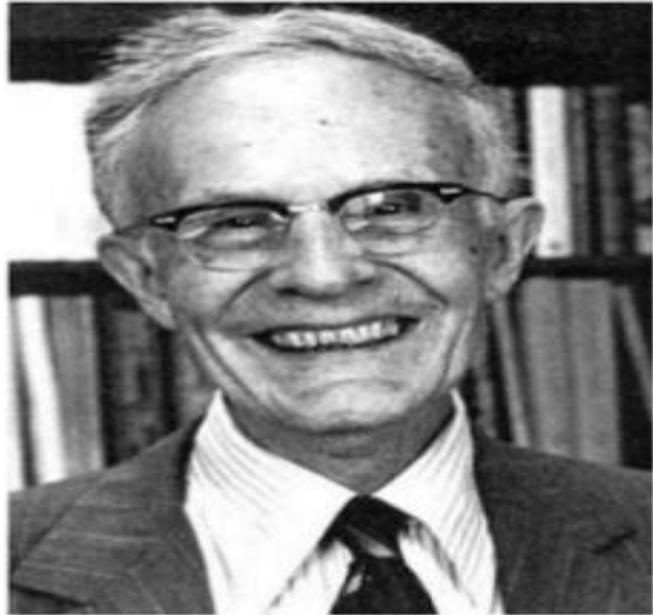


Под данное определение в мировой практике подпадает такая экономическая категория, как активы компании

(ресурсы, контролируемые предприятием и полученные в результате сделок или событий прошлых периодов, от которых компания ожидает получения экономических выгод в будущем)



## Практические подходы к измерению эффективности использования человеческого капитала в организации



*T. W. Schultz*

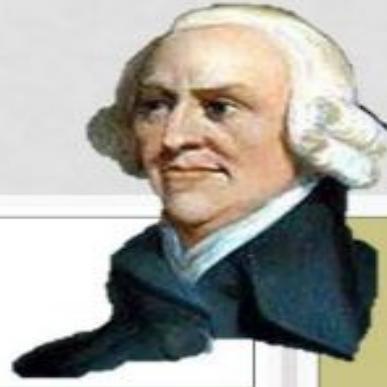
**Теодор Шульц, автор термина  
“Human Capital”**



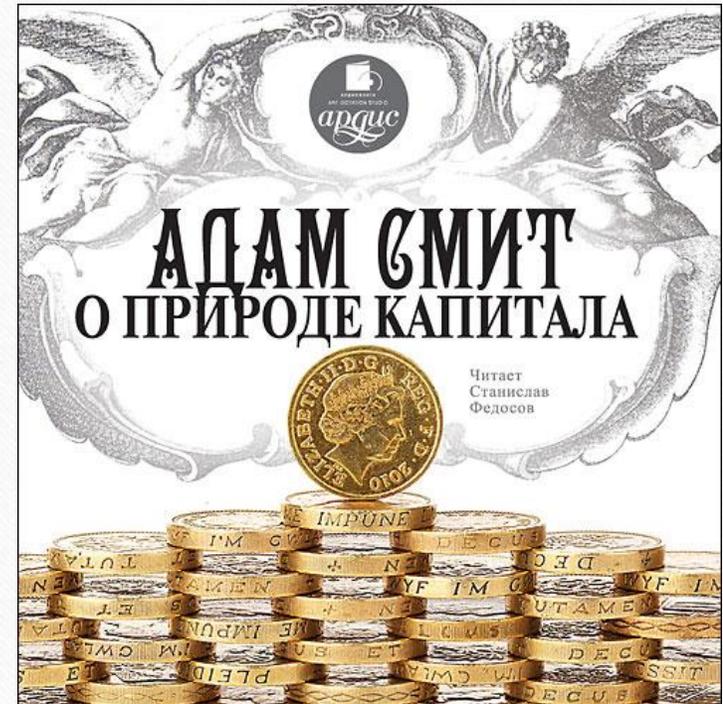
**Американский экономист, лауреат  
Нобелевской премии по экономике за 1979 год**

Теодор Шульц (Theodore William Schultz, 1902–1998) Автор книг: *Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research*, NY: Free Press, 1971 *Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities*, NY: National Bureau of Economic Research, 1972

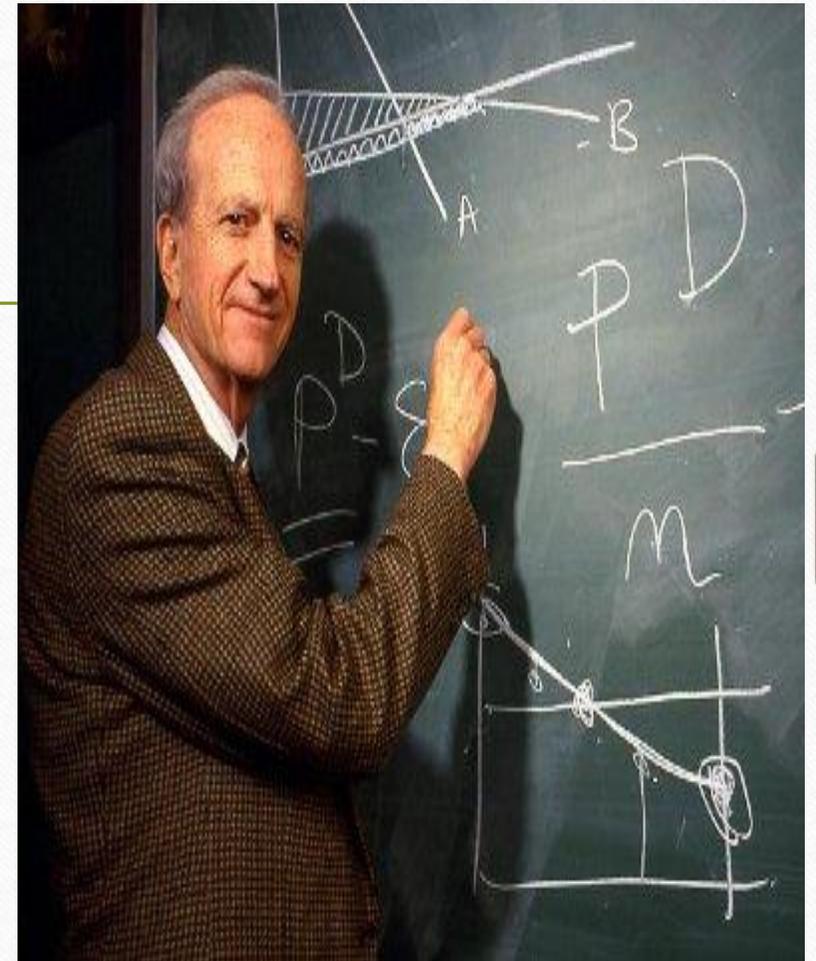
## АДАМ СМИТ



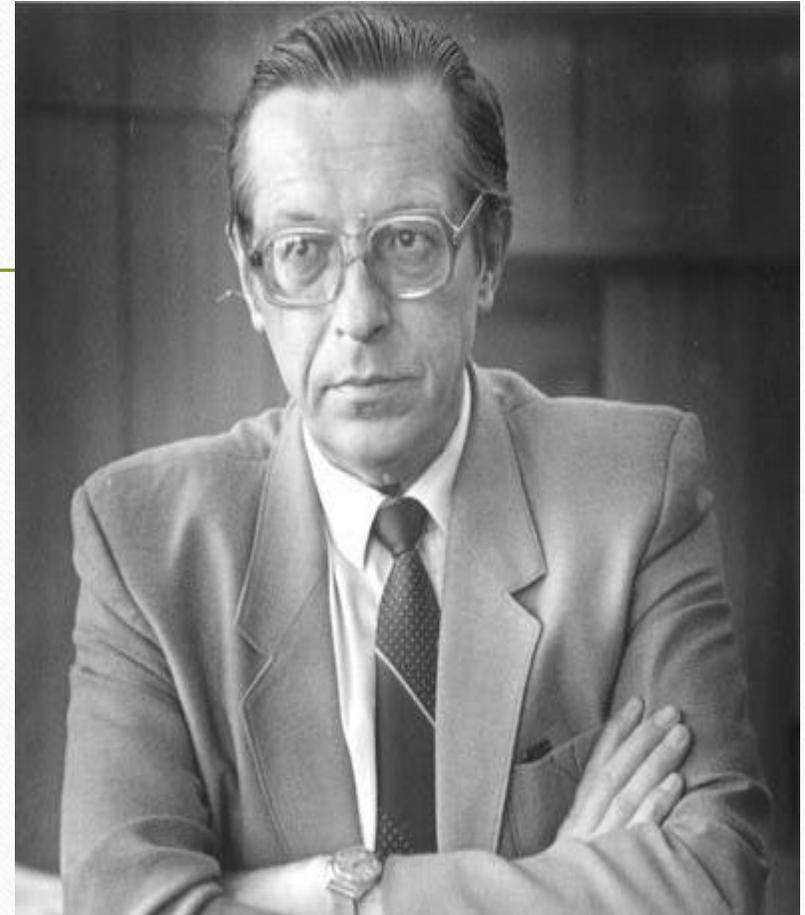
- **А. Смит** также включал знания, мастерство и опыт людей в состав **капитала** наряду с машинами, постройками, землей. Он же установил, что для формирования знаний и мастерства требуются время, труд и расходы - т.е. "**действительные издержки**".



- Наибольший вклад в разработку категориального аппарата «человеческий капитал» внес другой чикагский экономист Гэри Беккер.
- Он включил в "инвестиции в человека" расходы не только на общее и профессиональное образование, но и на здравоохранение, поиск информации, смену работы, воспитание детей и другие вложения, содействующие росту производительной силы человека.
- По Беккеру, **каждый работник** вполне разумно и расчетливо определяет стратегию наращивания своего профессионального потенциала, инвестируя средства в образование и другие факторы его развития до того момента, пока это рентабельно. Исходя из таких своих характеристик, как интеллектуальные способности, финансовое положение, возраст и т.д



- Группа ученых под руководством
- **Л.И. Абалкина,**
- исследующих проблему стратегического развития России в новом веке, рассматривает **человеческий капитал** как сумму врожденных способностей, общего и специального образования, приобретенного профессионального опыта, творческого потенциала, морально-психологического и физического здоровья, мотивов деятельности, обеспечивающих возможность приносить доход.



# Особенности человеческого капитала:

- 1. Человеческий капитал является главной ценностью современного общества, а также основополагающим фактором экономического роста.
- 
- 2. Формирование человеческого капитала требует значительных затрат как от самого индивидуума, так и от общества в целом.

**"Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года"**

- 4. Развитие человеческого капитала и уровень жизни населения
  - 4.1. Развитие рынка труда
    - Врезка 2. Критерии, используемые для расчета высокопроизводительных рабочих мест
    - Создание и модернизация высокопроизводительных рабочих мест
    - Структура высокопроизводительных рабочих мест по видам экономической деятельности
  - 4.2. Динамика доходов населения, изменение структуры расходов и социальной структуры общества
    - Розничный товарооборот и реальные доходы
    - Социальная структура общества (инновационный вариант)
  - 4.3. Развитие экономики образования
  - 4.4. Развитие экономики здравоохранения
  - 4.5. Развитие культуры и массовых коммуникаций
  - 4.6. Развитие жилищного строительства и рынка жилья

## Особенности человеческого капитала:

- 3. Человеческий капитал может быть накоплен, а именно индивидуум может приобретать определенные навыки, способности, может увеличить свое здоровье.
- 
- 4. Человеческий капитал на протяжении своей жизни не только приобретает знания, но и изнашивается как физически, так и морально.



## Особенности человеческого капитала:

- 5. Инвестиции в человеческий капитал носят довольно длительный характер. И если инвестиции в человеческий капитал образования имеют период 12 - 20 лет, то в **капитал здоровья** человек производит вложения в течение всего периода времени.



# Особенности человеческого капитала:

- 7. Человеческий капитал отличается от физического капитала по степени ликвидности. Человеческий капитал неотделим от его носителя - живой человеческой личности.

---
- 8. Прямые доходы, получаемые человеком, контролируются им самим независимо от источника инвестиций



# Особенности человеческого капитала:

- 9. От решения человека, от его волеизъявления зависит функционирование человеческого капитала. Степень отдачи от применения человеческого капитала зависит от индивидуальных интересов человека, от его предпочтений, его материальной и моральной заинтересованности, мировоззрения, от общего уровня его культуры.



# Модель состава человеческого капитала



# Классификации видов человеческого капитала

---

В зависимости от отрасли применения человеческого капитала выделяют:

- производственный человеческий капитал
- структурный человеческий капитал;
- гуманитарный человеческий капитал.



В работах Г. Беккера предлагается  
классификация форм человеческого капитала по  
области их приложения:

---

- **специальный человеческий капитал**, т.е. навыки и знания, востребованные лишь узким спектром потенциальных нанимателей (как правило, связанные с отраслевой спецификой);
- **универсальный человеческий капитал**, т.е. навыки и знания, обладающие широким спектром областей возможного применения.

Следующим критерием классификации видов человеческого капитала является различие между формами, в которых он воплощается:

- 1. Живой капитал

2. Неживой капитал.



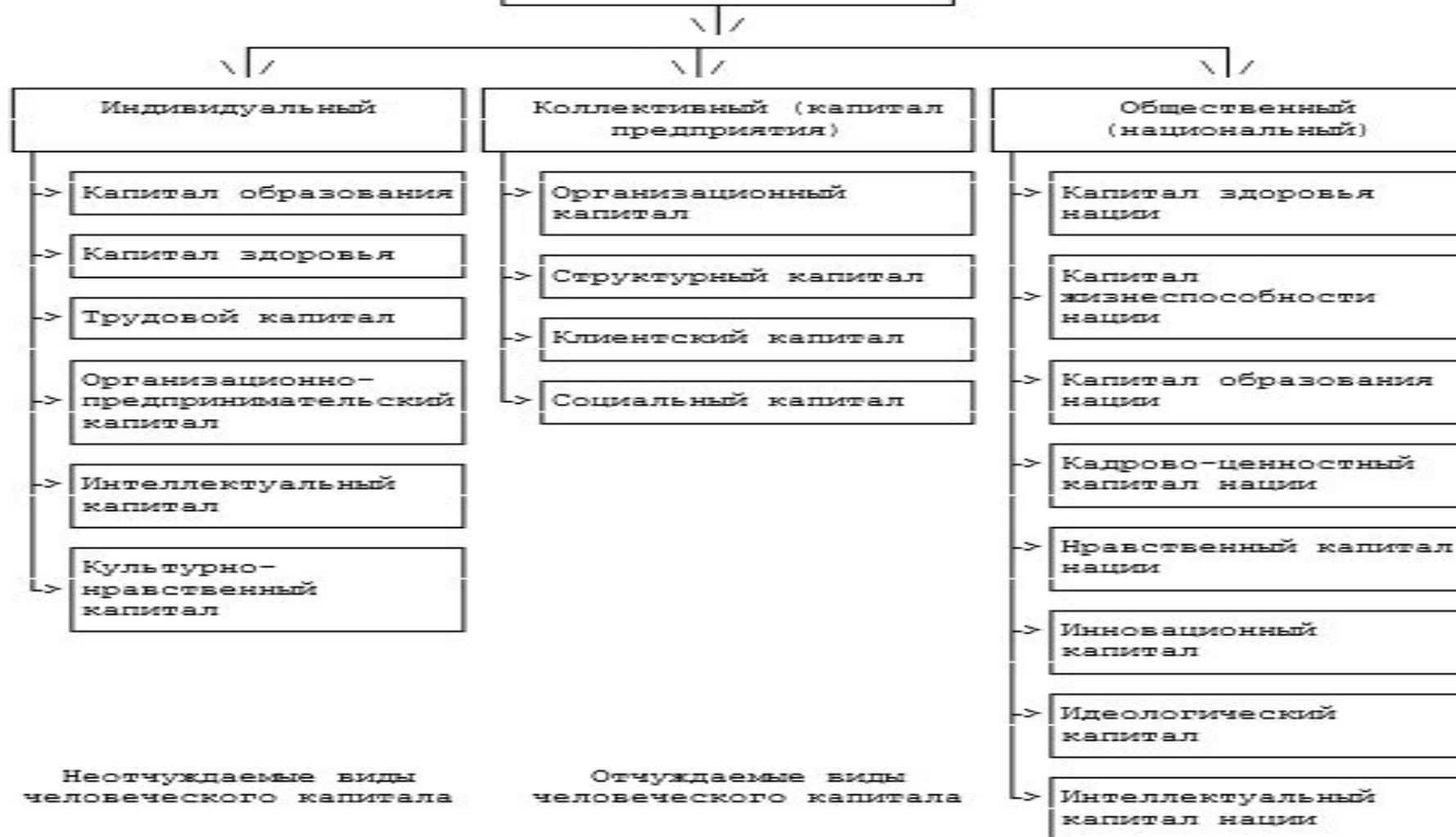
!!!

Следующим критерием классификации видов человеческого капитала является различие между формами, в которых он воплощается:

---

- 1. **Живой капитал** включает в себя знания, воплощенные в человеке.
- 2. **Неживой капитал** создается, когда знания воплощаются в физических, материальных формах.

Человеческий капитал



# Компоненты индивидуального человеческого капитала:

- капитал здоровья
- 



**В течение жизни человека происходит износ человеческого капитала.  
Инвестиции, связанные с охраной здоровья, способны замедлить данный процесс.**

# Компоненты индивидуального человеческого капитала:

- капитал образования
- 



Поскольку образование оказывает влияние на все составляющие человеческого капитала, то инвестиции в образование - один из наиболее важных видов инвестиций. Знания, закрепленные в человеческом капитале и технологиях, являются двигателями производительности и экономического роста.

# Компоненты индивидуального человеческого капитала:

- культурно-нравственный капитал



# Компоненты индивидуального человеческого капитала:

- трудовой, интеллектуальный и организационно-предпринимательский капитал имеют общую черту они
- 
- неотчуждаемы от человеческой личности.

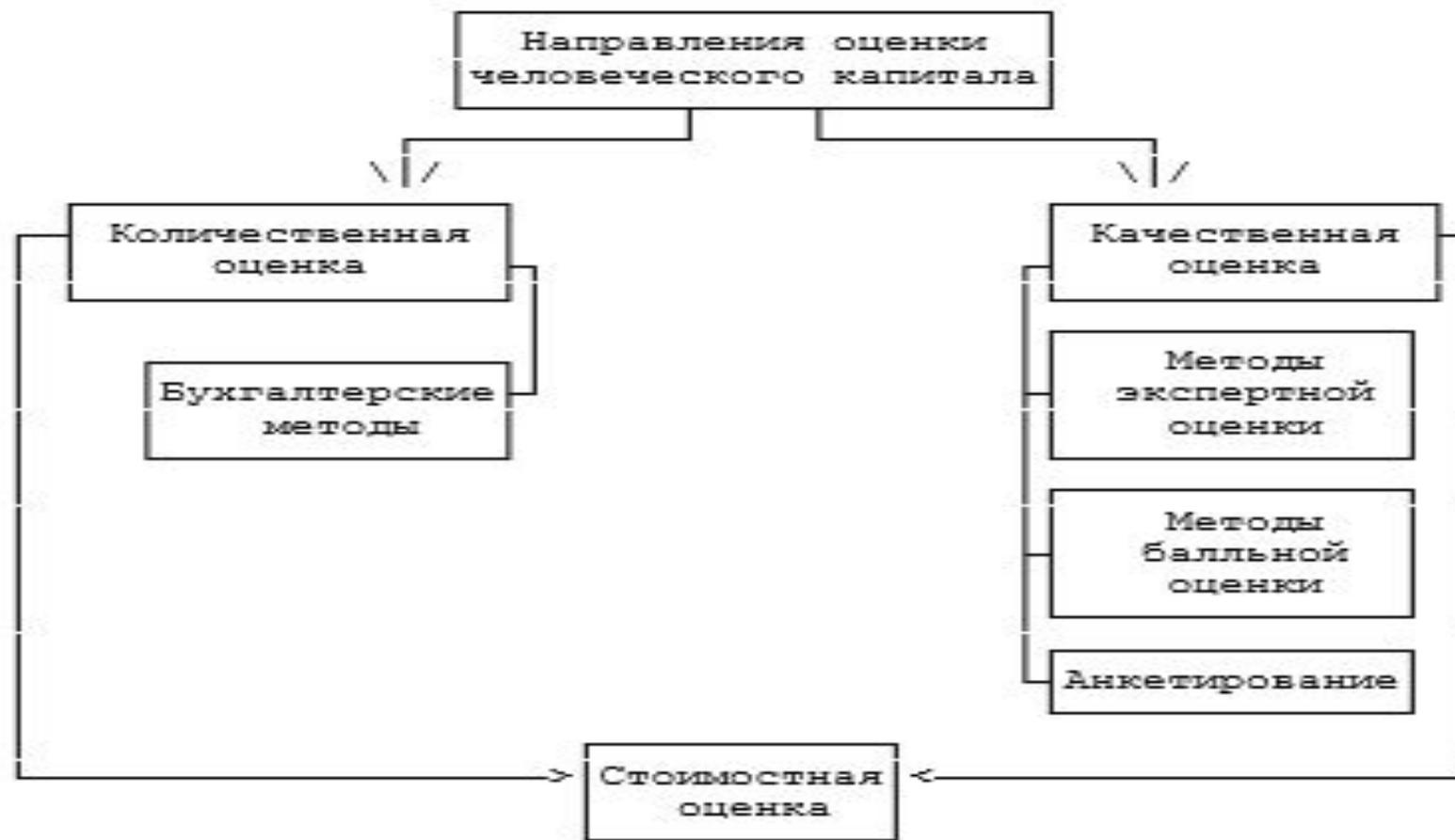


# Методология системы оценки человеческого капитала включает:

---

- систему управления оценочной деятельностью (процедурами);
- организационную структуру;
- методику оценки, формализованную в методологических инструкциях;
- систему информационного обеспечения и автоматизации процедур оценки человеческого капитала

Алгоритм, направления и методы оценки человеческого капитала предприятия



# АУДИТ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

---

- Определить эффективность использования человеческих ресурсов, а также необходимость финансовых вложений в человеческий капитал позволяет проведение аудита.
- Аудит человеческого капитала должен начинаться с анализа работы службы управления персоналом.

# Основные области аудита человеческого капитала

Ключевые контрольные точки	Направления проверки
1. Информационные системы управления персоналом	Соблюдение нормативных правовых актов, регулирующих трудовые отношения

# Основные области аудита человеческого капитала

2.

Укомплектование  
персоналом и  
развитие

Процедуры  
найма  
работников

Отбор  
персонала

Обучение и  
ориентация

Развитие  
карьеры

# Основные области аудита человеческого капитала

Организационный  
контроль и  
оценка  
персонала

Оценка  
исполнения

Трудовые  
отношения

Контроль  
персонала

Аудит службы  
управления  
персоналом

В ССП выделяют в качестве характеристик, информирующих заинтересованных пользователей о компетентности и удовлетворенности персонала, следующие показатели:

---

- квалификационный уровень;
- коэффициент стратегического переобучения персонала;
- коэффициент активности сотрудников;
- уровень мотивации труда персонала компании;
- текучесть кадров;
- коэффициент доступа к стратегической информации.



В долгосрочной перспективе предполагаемый экономический эффект (Е) от проведения аудита человеческого капитала может быть определен следующим образом:

---

$$E = C_t - C_o - C_a - C_n ,$$

- где  $C_t$  - чистая прибыль после внедрения рекомендуемых мероприятий, тыс. руб.;
- $C_o$  - чистая прибыль компании до проведения аудита человеческого капитала, тыс. руб.;
- $C_a$  - затраты на проведение аудита человеческого капитала, тыс. руб.;
- $C_n$  - затраты на внедрение рекомендуемых мероприятий, тыс. руб.

Если  $E > 0$ , положительный результат достигнут.

Помимо экономического эффекта в абсолютном выражении целесообразно рассчитать также относительный показатель доходности мероприятий.

---

- Доходность (возвратность инвестиций в проводимые мероприятия) может быть рассчитана по формуле:

$$D = \frac{C_t - C_o - (C_a + C_n)}{C_a + C_n} \times 100\%.$$

- Если  $D > 0$ , то затраты на проведение аудита человеческого капитала и реализацию рекомендуемых мероприятий будут возвращены в виде дополнительного эффекта.