

СОВОКУПНАЯ СТОИМОСТЬ ВЛАДЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В КОМПАНИИ: ПРОБЛЕМА ПОКОЛЕНИЯ МИЛЛЕНИУМОВ

© Гулюк Н. В., 2015

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Человеческий капитал принято рассматривать как актив компании, хотя именно этот актив с трудом поддается оценке. Подбор персонала, его обучение, «эксплуатация», замена всегда были достаточно затратны, однако с приходом нового поколения — миллениумов — совокупная стоимость владения человеческим капиталом меняется.

Ключевые слова: человеческий капитал, миллениумы, затраты на человеческие ресурсы.

В настоящее время оценить активы компании можно с многих позиций, одной из которых будут являться человеческие ресурсы. Именно они помогают увеличивать стоимость компании, придают ей ценность. Однако их отношение к деятельности компании определяется тем, какое поколение они представляют — поколение «Бэби-Бумеры», X, Y. Поколение Z в данном случае не могут рассматриваться как полноценные сотрудники компании по возрастным причинам.

Поколение Миллениумов — это поколение, родившееся с начала 1980 до середины 1990. Приблизительная численность этого поколения — около 50 миллионов человек [1]. Людей Y воспитывали родители таким образом, что с самого у них было осознание доступности всего, чего они только захотят. В конечном результате, это привело к большим амбициям, слабой рабочей этике и непостоянству в их рабочей среде — они меняют места работы быстро. Стоит отметить, что данное поколение отлично технически подковано, социально открыто, оптимистично настроено на перемены, однако, при работе с ними следует избегать конфронтаций, которые в итоге приводят к осложнению взаимоотношений в рабочем коллективе. Y-люди ставят свои ценности выше ценностей компании, отсюда вырастает низкая лояльность и высокая текучесть. Также нужно постоянно снабжать сотрудников поколения Y обратной связью, давая каждый раз понять, насколько они ценны и важны для компании. [2]

Разумеется, существовали факторы, оказавшие влияние на становление характера и ценностей Y-людей. К таким факторам можно причислить следующие:

- индустриализацию мира (появление желаемых профессий и новых моделей жизни);
- визуализация и доступность этих моделей жизни (путем телевидения, интернета);
- резкий технологический прорыв (стремительные инновации в технике, образовании);
- распад стран постсоветского блока;

- высокая доступность обработанной информации;
- большие возможности проявить себя (гранды, конкурсы, проекты);
- эпоха изобилия (доступность товаров, кредитов, невысокие цены, широкий спектр развлечений);
- чрезмерная опека родителей и государства (вплоть до создания учебников с готовыми домашними заданиями).

Таким образом, поколение Y заметно отличается от поколения X и всех предшествующих, к ним нужно искать свой подход. В случае, если таковой найдется, компания может обеспечить себе высококвалифицированных специалистов — ценные кадры, которые принесут множество выгод.

Тенденция перехода от «уникального» работника к «универсальному» весьма актуальна в последнее время [3]. Она позволяет выработать у сотрудников способности к многозадачности, что, в свою очередь, способствует как развитию сотрудника, так и процветанию бизнеса. Развитие таких сотрудников должно быть приоритетной задачей для компании, поскольку оно решает сразу несколько проблем: сотрудники с повышенной самоорганизацией и многозадачностью способны работать на любых уровнях организационной структуры, менее мобильны относительно смены работы, более лояльны к тому делу, которое они делают, и ставят ценности компании выше своих. Также тенденция перехода к «уникальному сотруднику» еще громче провозглашает пословицу: «Свято место пусто не бывает», что подразумевает высокую заменимость одного работника, в случае его ухода, коллегой.

Поколение Y — наиболее перспективны в становлении «уникальными» — они легко и быстро осваивают новую технику, методы работы, без затруднений передвигаются по организационной структуре и осваивают тонкости новой работы. Они легко обучаемы, однако с ними следует использовать современные методы обучения. Например, они не будут читать инструкции, а для их мотивирования стоит

предложить нечто большее, чем оплата труда. Эти люди работают над своим брендом, соответственно, они готовы делать предлагаемую работу, но «под своим углом».

Задача сохранения ценных кадров в компании решается неоднозначно в случае с поколением Y. Существуют некоторые способы управления ими, в рамках которых они чувствуют себя комфортно. Среди главных приоритетов в работе у Миллениумов можно выделить саму суть работы — Миллениумы не будут выполнять однородную работу и привычный рабочий график для них не действенен. Возможность полного контроля рабочего времени, навыки тайм-менеджмента и широкий спектр трудовой деятельности послужат важным критерием удержания ценных кадров поколения Y в компании. Дальнейшие приоритеты Миллениумов представлены на гистограмме:

Самые важные факторы для поколения Y (%)



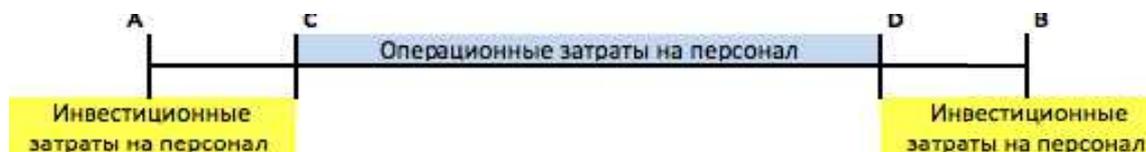
«Уникальные» сотрудники тоже являются частью активов компании. По сути они также, как и активы, увеличивают стоимость компании своей деятельностью, придают ей ценность. На Западе при составлении отчета о движении денежных средств расходы на оплату персонала не называются расходами — это своего рода

инвестиции в персонал, которые в дальнейшем окупятся. Российский подход называет это затратами на оплату труда.

Однако, прежде чем дойти до того времени, когда сотрудники поколения Y смогут обеспечить увеличение стоимости компании, им необходимо пройти подбор, адаптацию, обучение. Именно для поколения Y эти затраты могут оказаться дорогими, учитывая их специфические качества. В управлении и владении информационными системами существует термин «совокупная стоимость владения» (англ. «totalcostofownership»), согласно которому выделяются различные типы затрат на каждом из этапов — приобретение, внедрение и использование ИС [4]. Применительно к человеческим ресурсам и конкретно к поколению Y, можно также выделить этапы «внедрения» сотрудников этого поколения и посчитать стоимость затрат на каждом этапе.

Затраты на человеческие ресурсы определяются инвестиционными и операционными затратами компании. Инвестиционные затраты представляют собой все расходы компании на поиск, отбор, обучение, адаптацию сотрудника, а также в ней отражаются все компенсации затрат на выбытие персонала. Иными словами, если сотрудник покидает свое рабочее место, его работа останавливается; соответственно, в компании где-то какие-либо процессы тормозятся и восстанавливаются только по приходу нового сотрудника. Операционными расходами будут являться выплаты заработной платы, отпускные и премиальный, а также социальные пакеты.

Также все затраты на персонал можно распределить как явные и неявные. Явными затратами будут являться, например, выплаты заработной платы, несмотря на то, что новопришедший сотрудник еще мало чего привнес в компанию. Неявные затраты обычно связаны с потерей рабочего времени, расходами при торможении бизнес-процесса после увольнения предыдущего сотрудника и т.д.



А — момент возникновения потребности в сотруднике;

В — очередной момент возникновения потребности в сотруднике;

С — выход сотрудника на полную мощность;

D — выход сотрудника с полной мощности.

На данной схеме представлен жизненный цикл сотрудника в компании: начинается он с момента возникновения у компании потребности в рабочей

единице (точка **A**) и длится до новой потребности в этой единице — точка **B** (если сотрудник покинул рабочее место, а потребность в его работе и вкладе в компанию все еще осталась). Соответственно, далее идут этапы поиска персонала путем обращения в кадровые агентства или посредством рекламных объявлений, подбора персонала (формирования компетенций, должностных инструкций, навыков и умений), обучение

(стажировки, испытательные сроки) и адаптация (период приспособления к корпоративной культуре организации, привычкам и традициям, соотношению своих целей и целей компании). Все эти этапы расположены в схеме между точками А и С и отражаются в инвестиционных затратах. Точка С является переломной в плане перехода «сырого» сотрудника в компетентного специалиста на своем рабочем месте — считается, что он выходит на свою полную мощность. При этом затраты преобразуются в операционные — выплаты заработной платы, отпускные, больничные, премиальные, а также расходы на безопасность труда, отчисление налога и т.п. Все эти операционные затраты находятся между С и D. Также среди операционных затрат могут возникнуть и инвестиционные (в идеале должны возникать всегда), которые отражают обучение в течении всего трудового процесса. Например, сотрудника повысили на новую должность, в следствие чего появляются новые затраты на его обучение в рамках новой должности и расходы на поиск очередной единицы на прежнее место работника. Однако после выхода сотрудника с полной мощностью в точке D, в случае, если потребность в самостоятельной рабочей единице остается, возникают вновь инвестиционные затраты. Однако под ними подразумеваются расходы, связанные с «замороженной» деятельностью уволившегося сотрудника. Покидая компанию, сотрудник также проходит этапы «поиск-внедрение» в другой компании. Соответственно, первостепенная задача любой компании заключается в том, чтоб сократить все затраты на текучесть кадров путем сохранения ценных сотрудников у себя.

После возникновения потребности в новой рабочей единице составляются компетенции и карта знаний для приходящего сотрудника. Далее идет процесс поиска работников с нужными компетенциями для должности. Явными затратами в этом случае будут являться деньги, которые компания заплатит кадровому агентству, либо прочие инвестиции в те ресурсы, которые сопроводят потенциального кандидата на должность в компанию. Неявные издержки отражаются в нехватке рабочей силы на выполнение того или иного процесса, нефинансовые компенсации сотрудникам (сертификаты благодарности и т.п.), временно выполняющим полномочия ушедшего сотрудника, формирование должностных требований и описание их в вакансии, составление самой вакансии и прочее.

На этапе подбора компания несет затраты преимущественно явные: она организует встречи с кандидатами на должность, выделяет деньги на произведение «правильного» впечатления (напитки во время встречи, кофе-брейки в случае группового собеседования). Неявные издержками послужит

трата времени на организацию пространства, хода диалога, вопросов на собеседовании.

Этапы обучения и адаптации также содержит явные и неявные затраты. Среди явных можно пронаблюдать оплату тренеру (руководителю), который внедряет сотрудника в рабочую среду; оплата труда, которую новопришедший сотрудник получает (это еще не заработная плата); расходы на неудачные первоначальные попытки внедрения в работу (если их посчитать в денежных единицах), оплаченные тренинги, расходы на командировки на такие тренинги и т.п. А вот время тренера, затрачиваемое на обучение сотрудника, составление тренингов и их проведение, подготовка кейсов, подготовка тестирования, издержки во время стажировки — все это уходит в неявные издержки.

В случае увольнения сотрудника, но возникновения новой потребности в его деятельности, компания продолжает нести явные и неявные издержки, открывается период инвестиционных затрат и все этапы жизненного цикла сотрудника приходится проходить заново. С появлением Миллениумов в компании, можно сказать, что компании несут эти затраты чаще, поскольку в работе с представителями поколения Y был выбран неправильный подход. До тех пор пока компания не будет выполнять первостепенную задачу по удержанию ценных кадров у себя, что в случае с Миллениумами будет весьма затратно, но априори выгодно, ей так и придется нести затраты.

Таким образом, совокупная стоимость владения человеческим капиталом может быть определена как инвестиционные затраты на его поиск, отбор, обучение, вовлечение в работу, и операционные затраты на его содержание, развитие, интеграцию, и замену (при увольнении, изменении позиции в компании, или выбытии по другим причинам). Если оценивать актив с точки зрения затрат на его создания — использование затратного подхода — то использование такого критерия, как совокупная стоимость владения — является оптимальным, а для поколения Миллениумов сопоставимые затраты на единицу капитала намного выше, чем для работников предшествующих поколений. ■

1. Соколова Н. Поколение Y / Н. Соколова. — М.: Профиль, 2010. — Вып. 34 (685).

2. Triffin M. Gen Y: How Retirement Ready Is Each Generation? / M. Triffin, X Vs. Gen M.- Triffin, Forbes, 2015.

3. The Knowledge Audit — Knowledge & Process Management / J. Liebowitz, B. Rubenstein-Montano, D. McCaw, J. Buchwalter, C. Browning, B. Newman, K. Rebeck. — Knowledge Management, 2000.

4. Скрипкин К. Г. Экономическая эффективность информационных систем / К. Г. Скрипкин. — М.: ДМК Пресс, 2002. — 256с.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Trifiin M. Gen Y: How Retirement Ready Is Each Generation? / M.Trifiin, X Vs. Gen M.— Trifiin, Forbes, 2015.

The Knowledge Audit — Knowledge & Process Management / J. Liebowitz, B. Rubenstein-Montano, D. McCaw, J. Buchwalter, C. Browning, B. Newman, K. Rebeck.— Knowledge Management, 2000.

Соколова Н. Поколение Y / Н. Соколова .— М: Профиль, 2010. — Вып. 34 (685).

Скрипкин К. Г. Экономическая эффективность информационных систем/К Г. Скрипкин.— М.: ДМК Пресс, 2002. — 256с.

Total cost of human ownership: generation Y's problem

© **Gulyuk N., 2015**

The human resources are one of the assets of each company, which can hardly be described and estimated. Staff recruitment, adaptation, training and replacement are always expensive for a company. However, the cumulative cost of possession of the human capital changes when generation Y comes.

Keywords: human resources, generation Y, total cost of human ownership.
