



Истоки эффективности управления человеческими ресурсами



Владимир СТАРОВОЙТ
Vladimir A. STAROVOIT

Вячеслав ФУТИН
Vyacheslav N. FUTIN



Старовойт Владимир Алексеевич — кандидат технических наук, профессор, заведующий кафедрой «Управление персоналом» Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ), Москва, Россия.

Футин Вячеслав Николаевич — доктор психологических наук, профессор МИИТ, Москва, Россия.

Roots of Human Resource Management Efficiency
(текст статьи на англ. яз. — English text of the article — p. 259)

Основа эффективности управления человеческими ресурсами — компетентностный подход к персоналу и его организации. Структура и назначение компетенций. Базовые ценности и конкурентные преимущества транспортной компании, определяющие её устойчивое организационное развитие. Аудит персонала как принцип принятия управленческих решений по фактическим данным. Методология и система социального менеджмента, которые помогают повышению качественных характеристик трудовых ресурсов и эффективности управления персоналом транспортной компании.

Ключевые слова: транспорт, человеческие ресурсы, управление персоналом, компетенции, эффективность, менеджмент качества, социальный менеджмент, аудит персонала.

В научной литературе встречаются разнообразные трактовки понятий «компетенция», «компетентность», «компетентностный подход». Несколько лет тому назад, раскрывая понятие компетентностного подхода в образовании, известный психолог Б. Д. Эльконин заметил, что «компетентностный подход — это как привидение: все о нём говорят, но мало кто его видел» [1, с. 22].

К сожалению, по прошествии многих лет приходится сталкиваться с этим фантомом и сегодня. Наш многолетний опыт сотрудничества с крупными отечественными транспортными организациями подтверждает злободневность этой метафоры.

Понятие «competency» (компетенция) относится к поведенческим категориям и доминирует в литературе по стратегии управления с 90-х годов прошлого столетия. Причем придается особое значение понятию «ключевая компетенция» как стратегическому организационному ресурсу, который может использоваться для получения конкурентного преимущества организации. Ключевые компетенции — это коллективное знание организации, возможность скоординировать различные

производственные навыки, умения и разнообразные бизнес-процессы и технологические потоки. С точки зрения ресурсной теории длительные конкурентные преимущества происходят из внутренних ресурсов организации, особенно когда те добавляют ценность, уникальность, отсутствуют у конкурентов и являются незаменимыми.

Вместе с тем сложившиеся реалии демонстрируют парадоксальную ситуацию. В то время как стратегии в области управления придают особое значение компетенциям, этому уникальному и специфическому инструменту реальной сферы производства, практика транспортных организаций в большей степени концентрируется на изучении и использовании *общих* компетенций, которые свойственны большинству профессий подавляющего большинства отраслей.

Модель компетенций обычно рассматривается в качестве механизма, связывающего управление персоналом с корпоративной стратегией организации. Это инструмент, который идентифицирует знания, навыки, умения, особенности личности и поведения, необходимые для эффективного выполнения работы в организации. Они помогают бизнесу достичь стратегических целей. Таким образом, модели на основе компетенций используются для того, чтобы привести в соответствие ключевые HR-процессы со стратегическими целями компании. Но при этом важно правильно понимать и трактовать компетенции.

Последовательность действий такова: профессиональные стандарты определяют основные направления деятельности, которые декомпозируются в виде должностных функций и далее — компетенций.

Основной акцент делается на функциональных компетенциях и способностях персонала демонстрировать работу, соответствующую профессиональным стандартам и необходимую для эффективного выполнения должностных функций. Сюда входят такие категории, как мастерство, личная ответственность, производительность. Функциональная компетентность отражает то, что персонал, который трудится в конкретной профессиональной области, в нашем случае — в транспортной организации, должен быть в состоянии

обеспечить безопасность, надежность, стабильность и комфортность перевозок и при этом способен демонстрировать компетенции, которые присущи профессионалам.

Отсюда следует, что незаменимыми, уникальными, отсутствующими у других на рынке транспортных услуг и обеспечивающими длительные конкурентные преимущества ценностями (ключевыми компетенциями) транспортной организации надо принять безопасность, надежность, стабильность и комфортность. Именно эти конкурентные преимущества и базовые ценности компании, на наш взгляд, должны быть ценностями бренда и основой развития организационной культуры транспортных организаций.

Одним из основополагающих принципов менеджмента качества является системность. Поэтому важной задачей компетентностного подхода становится создание системы управления персоналом.

В такой ситуации существенно меняется роль службы управления персоналом. Если раньше функции этих служб ограничивались основными кадровыми операциями, то теперь руководство ожидает от подобных подразделений вклада непосредственно в увеличение стоимости организации путем повышения человеческого капитала, повышения производительности и безопасности труда, эффективного управления талантами, развития и продвижения HR-бренда.

Все более устойчива тенденция к смене операционно-тактической роли службы управления персоналом на стратегическую. Эффективность деятельности службы управления персоналом напрямую зависит от включенности HR-подразделений в бизнес-процессы организации [2, с. 67]. Главы подразделений по работе с персоналом должны позиционировать себя стратегическими партнерами первых руководителей. А это зачастую требует принципиально новых знаний, умений, навыков и индивидуально-личностных качеств.

Вовлеченность всего коллектива в работу по повышению качества, непрерывное обучение, направленное на формирование компетенций, необходимых персоналу для успешного выполнения профессиональных задач с учетом развития организации



и достижения целей её деятельности — важнейшие факторы результативности бизнес-процессов и устойчивого роста экономических показателей. Зарубежные исследователи Дж. Сток, Ф. Эванс, Л. Шулман по этому поводу пишут: «Чтобы преуспеть, компания должна соединить свои основные бизнес-процессы и трудно воспроизводимые стратегические способности, которые отличают её от конкурентов в глазах потребителей» [3, с. 183].

Система управления персоналом должна быть сосредоточена на развитии организации, опираться на принципы *лидерства*, предполагающего единство целей предприятия и путей их реализации; *вовлеченности* работников в решение задач предприятия, *нацеленности на постоянное улучшение его деятельности; принятия решений в оперативном руководстве персоналом, основанных на фактах; системности и процессности*.

Формирование системы управления персоналом на принципах менеджмента качества предусматривает:

- нормирование труда всего персонала, обеспечивающее производство продукта, отвечающего требованиям потребителя и удовлетворяющего существующий спрос на рынке транспортных услуг;

- профессионально-квалификационный отбор кандидатов на рабочие места (определяется компетентность, обучаемость, лояльность к корпоративным ценностям организации);

- прием, увольнение, перемещение, ротацию персонала с учетом фактической потребности предприятий в человеческих ресурсах определенного качества;

- оценку персонала по компетенциям на соответствие профессиональным стандартам;

- наличие системы управления карьерой персонала (при этом карьера не самоцель, она должна выступать средством удовлетворения амбиций в профессиональном и личностном росте);

- планирование компетенций персонала, необходимых для выполнения должностных функций в профессиональной деятельности с учетом стратегии развития кадрового потенциала организации;

- обучение персонала, ориентированное на непрерывную опережающую подготовку руководителей и специалистов

к грядущим изменениям как в организационном, так и технико-технологическом аспектах;

- профессиональный заказ организации на будущих специалистов.

В управлении персоналом имеют первостепенное значение создание и поддержание корпоративной культуры, социально-психологическое сопровождение работы с кадрами. В рамках транспортной организации это связано ещё и с особенностями соблюдения единого технологического процесса. Причем такой подход требует обеспечения единых стандартов, призванных поддерживать достойный уровень кадрового потенциала отрасли.

Системная работа с персоналом на основе единых стандартов обеспечивает унификацию интересов и процедур во всех структурных подразделениях, предоставляет возможности для формирования стандартизированных компетенций, умений и навыков, единого по своим усмотрениям кадрового резерва, а также проведения полноценной ротации сотрудников.

Давно настало время построения системы *принятия управленческих решений по фактическим данным*. В управлении персоналом эта возможность открывается с внедрением в структуру организационного менеджмента подсистемы кадрового аудита (аудита персонала). Применение такого аудита позволит с помощью системно-комплексного анализа социально-кадровых процессов диагностировать эффективность деятельности аппарата управления, выявлять механизмы торможения, разрабатывать экономически обоснованные формы стимулирования и мотивации труда.

Интеграция кадрового аудита в систему управления персоналом, на наш взгляд, ориентирует оценивать работника по фактическим результатам деятельности в трудовой сфере, а сам аудит выступает в качестве регулярной кадровой процедуры. Эту процедуру есть возможность стандартизировать и технологизировать, она создает условия для развития стратегического менеджмента и маркетинга, усиления методологической функции по управлению человеческим капиталом, в чем всегда нуждается крупная транспортная организация, находящаяся в постоянной конкурентной борьбе. Не случайно Г. Левинсон



подчеркивает, что проведение регулярной оценки человеческих ресурсов «наделяет организацию конкурентным преимуществом» [4, с. 15].

Создавая эффективную систему управления персоналом, необходимо с опережением развивать систему социального управления (социального менеджмента), чтобы в кратчайшие сроки повысить качественные характеристики трудовых ресурсов, определяющие рост производительности, качества и безопасности труда, экономического благосостояния предприятия.

Цели социального менеджмента реализуются путем использования социального проектирования, анализа социальной информации на основе математических методов, сплочения социальных организаций и групп, управленческих команд, создания положительной мотивации к труду, участию в общественной жизни, к продуктивному поведению за счет понимания перспектив развития, согласования целей организации и личных интересов работников. По сути, речи идет о зоне психологического влияния, направленного на активизацию жизненных сил трудящихся, самосовершенствование личности сотрудника, развитие форм самоуправления, преодоление сопротивления организационным изменениям со стороны коллектива, вовлечение персонала в процессы организационного развития. К сожалению, проблеме абсентеизма, протестного поведения

персонала в российских организациях часто недооценивают, хотя для зарубежных менеджеров это серьезный аспект управленческой деятельности [5].

Ключевым направлением, обеспечивающим достижение целей развития, выступает совершенствование сложившейся практики нематериальной мотивации труда работников [см.: 6 с. 483–496]. Данное обстоятельство особенно значимо в условиях, когда на региональном рынке труда материально-финансовое вознаграждение персонала организации недостаточно конкурентоспособно, и сама организация не всегда рассматривается в качестве привлекательного работодателя.

Система социального развития, ориентированная в основном на социальную помощь и поддержку персонала, является малоперспективной в силу распределительного механизма ее реализации, зачастую нарушающего принцип социальной справедливости, и недостаточно эффективной с точки зрения низкой заинтересованности различных возрастных групп работников в результатах ее функционирования. Сегодня работнику лучше предлагать инвестировать совместно с предприятием свое будущее, соучаствовать в развитии собственного профессионально-личностного потенциала и в его применении на благо себя и своей организации, что будет формировать у персонала личную заинтересованность в поддержании мно-



голетних добросовестных и взаимовыгодных трудовых отношений с работодателями.

Основной недостаток сложившейся практики социального развития заключается в том, что действующие программы социальных гарантий и компенсаций слишком медленно меняют к лучшему отношение персонала к труду, не повышают производительность труда, не способствуют росту человеческого капитала организации. В итоге реализуемые социальные программы недостаточно мотивируют работников разных возрастных категорий трудиться производительно и эффективно, поскольку не всегда обеспечивают удовлетворение их базовых социальных потребностей. Необходимо больше обращать внимание на молодежь, что в перспективе приведёт к социальной модернизации за счет омоложения производственных коллективов.

Кардинальным решением данной проблемы является разработка методологии, технологий и стандартов социального менеджмента на принципах системности. Разработка методологии для системы УЧР (HR) является теоретической базой для создания механизмов эффективного инвестирования социальных программ, социальной мотивации персонала, повышающих удовлетворенность работой и условиями профессионального роста.

Реализация социальным менеджментом принципа уважения к человеку обеспечивает здоровую реакцию персонала на организационные изменения, повышает трудовой настрой. Подход, предполагающий постоянную вовлеченность и заинтересованность как в личном развитии, так и в совершенствовании производства, получил за рубежом название «кайдзен». Он неотъемлемая часть концепции бережливого производства (или бережливого мышления). Бережливое мышление помогает наращиванию эффективности компании за счет минимизации трудозатрат, сроков выполнения работ и гарантированного качества продукции и услуг. Кайдзен, по сути, очень близок к рационализаторскому движению.

Эффективный социальный менеджмент будет способствовать стабильности и повышению эффективности использования человеческих ресурсов, обеспечит улучшение качества обслуживания потребителей, создание механизмов урегулирования и предотвращения конфликтов внутри компании и с заинтересованными сторонами во внешней среде, повышение реализации инвестиционных программ, прозрачности и качества корпоративного управления, укрепление репутации предприятия. И, как следствие, все придет к снижению социальных, репутационных издержек, ликвидации конфликтогенных проблем корпоративного управления, в итоге — к улучшению управления нефинансовыми рисками.

Суммарный вывод: социально-трудовые отношения на предприятии, отношения с потребителями, местными властями и местными сообществами, другие аспекты социального измерения должны рассматриваться не как «нагрузка» на бизнес, а как центр создания его стоимости. А для этого необходимо заниматься разработкой эффективных инновационных технологий социальной инженерии и УЧР-технологий на основе компетентностного подхода.

ЛИТЕРАТУРА

1. Эльконин Б. Д. Понятие компетентностного подхода с позиций развивающего обучения // Современные подходы к компетентностно-ориентированному образованию. — Красноярск, 2002. — 208 с.
2. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 315 с.
3. Сток Дж., Эванс Ф., Шулман Л. Конкуренция, базирующаяся на способностях. Новые правила корпоративной стратегии // Корпоративная стратегия: Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Юнайтед Пресс, 2009. — 266 с.
4. Левинсон Г. Ассессмент организаций. Пошаговое руководство по эффективному консультированию: Пер. с англ. — Харьков: Гуманитарный центр, 2011. — 424 с.
5. Стребел, Пол. Почему сотрудники противятся переменам? // Harvard Business Review Россия. — 2010. — № 1/2. — С. 109–116.
6. Лёвин Б. А., Галахов В. И., Заречкин Е. Ю., Усманов Б. Ф. Человеческие ресурсы корпорации: стратегия и практика управления. — М.: Академкнига, 2005. — 670 с. ●

Координаты авторов: **Старовойт В. А.** — starovoyt55@mail.ru, **Футин В. Н.** — futinvn@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 15.02.2016, принята к публикации 12.04.2016