

## ФОНД ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

*Алайцева Татьяна Васильевна,  
канд. экон. наук, доцент кафедры общего  
и стратегического менеджмента, Самарский университет,  
Россия, г. Самара*

**Аннотация.** В статье анализируются факторы и проблемы формирования фонда человеческих ресурсов организации как реального состояния и основных характеристик составляющих человеческих ресурсов.

**Ключевые слова:** Фонд человеческих ресурсов; кадровый потенциал; персонал; результативность управления.

## HUMAN RESOURCES FUND AS AN ORGANIZATION COMPETITIVENESS FACTOR

*Alaytseva Tatiana,  
candidate of economic sciences, associate professor of the department  
of general and strategic management, Samara University, Russia, Samara*

**Annotation.** The article analyzes the factors and problems of the formation of the human resources fund of the organization as a real state and the main characteristics of the components of human resources.

**Keywords:** Human resources fund; human potential; staff; performance management.

Повышение конкурентоспособности российских компаний как на внутреннем, так и на международных рынках является одной из наиболее актуальных стратегических задач экономического роста. На конкурентоспособность влияет целый ряд разнообразных факторов, включая политические, социально-экономические, технологические и прочие факторы. В данном материале мы сконцентрируем внимание на человеческом факторе экономической деятельности, различных аспектах его положения в организации и проблемах,

влияющих на данный фактор, и, в конечном счете, на результативность деятельности компаний и их конкурентоспособность.

Другие факторы конкурентоспособности, например, технико-технологические, управленческие – будут анализироваться только в связи с главным фактором исследования – человеческими ресурсами организаций.

Человеческий фактор экономического роста представляется главным потенциалом экономического развития в России, исходя из того, что долгое время значимость этого фактора провозглашалась, но в реальности всегда недооценивалась.

Также можно утверждать, что уровень эксплуатации сотрудников, особенно в частных компаниях, превышает принятые нормы и нормативы. Так, по публикуемым данным, 35% офисных служащих постоянно задерживаются на работе, при этом из них:

- 40% – из-за большого количества рабочих задач и требований руководства их выполнить в срок;
- 31% – с целью получить повышение, для карьерного роста;
- 29% – добровольно. [2, с.1]

По тем же данным, в большинстве частных компаний в РФ рабочая неделя длится более 45 часов (при норме 40 часов), а в открытых вакансиях не скрывают, что продолжительность рабочего дня зависит от полного и успешного выполнения задач, или сообщают о ненормируемом рабочем дне. При этом общей нормой стало участие в сверхурочной работе без получения письменного согласия сотрудника.

Если же сверхурочная работа или работа в выходные осуществляется добровольно, то не считается сверхурочной [3], может не оплачиваться, не компенсироваться освобождением от работы в другие дни или дополнительным отпуском, причем на законных основаниях.

В соответствии со ст. 99 ТК РФ сотрудник, отказавшийся работать сверхурочно без письменного на то согласия, считается неви-

новным в нарушении трудовой дисциплины [1]. Но может ли такой отказ остаться безнаказанным в реальной трудовой жизни? Руководитель всегда найдет способ наказать, ущемить права непокорного работника. Трудовой кодекс защищает от усиленной эксплуатации только инвалидов, женщин беременных или с детьми до 3-х лет, и т.д.

Несмотря на указанную проблему, многие руководители осознают и значимость человеческих ресурсов, и признают вклад данного фактора в результативность деятельности, особенно там, где есть высокая квалификация, уникальные способности и навыки, где работника трудно заменить.

Чтобы наиболее полно оценить вклад сотрудников и наиболее точно определить связь с результативностью деятельности, на наш взгляд, следует использовать понятие Фонд человеческих ресурсов (далее – ФЧР) организации по аналогии с другими частями капитала фирм – основными и оборотными фондами, запасами и пр.

ФЧР компании предлагается понимать как совокупность накопленных, достигнутых к определенному моменту (в отличие от трудового потенциала и других характеристик, нацеленных на определение возможностей наличных трудовых ресурсов) качественных и количественных параметров человеческих ресурсов конкретной организации, которое применяется для достижения ее целей и решения организационных задач.

Под формированием ФЧР следует понимать процесс пофакторного расчета численности персонала с учетом качественных параметров. С целью формирования ФЧР применяются такие кадровые технологии как отбор, адаптация персонала, управление численностью сотрудников.

Под развитием или ростом ФЧР следует понимать планомерный процесс создания и развития характеристик, желаемых для конкретной компании (с необходимой долей универсальности и общепринятости) для достижения тактических и стратегических

целей компании на базе применения кадровых технологий обучения и повышения квалификации, планирования и обеспечения карьерного роста, управления мотивацией сотрудников и разработки стимулирующих программ.

С количественной стороны определение состояния ФЧР организации неизбежно выведет нас на определение показателей производительности труда. Обычно мы рассчитываем традиционные показатели производительности, и, если они невысоки в сравнительном анализе с другими фирмами отрасли, если в динамике они не растут, то делается заключение о низкой производительности труда данных работников, что является, несомненно, негативной оценкой.

В то же время в сфере оценки производительности труда существует много стереотипов и представлений, которые следует признать ошибочными. Например, низкую производительность труда связывают с тем, что сотрудники работают мало, и поэтому и заработная плата является низкой. На самом деле, все ровно наоборот – работник работает много, а выработка мала, но зависит это не от отношения к труду, а от независимых от него условий – качества оборудования, технологий, организации производства и пр. Заниженная заработная плата является и следствием низкой результативности, и причиной низкой отдачи из-за невозможности нормального восстановления организма работающего, отсутствия возможностей личностного роста.

Получается, что основной вклад в конкурентоспособность делают работники с низкой зарплатой, потому что в условиях отмеченной выше усиленной эксплуатации нет особой необходимости решать вопросы экономии издержек иначе, или идти путем технико-технологических изменений.

Если всерьез, без ссылок на плохую рабочую силу, ставить вопрос о росте производительности труда, то единственный путь – это создание рабочих мест с достойной оплатой труда для хорошо образованных и дополнительно обучаемых, компетентных работников,

выбор менеджментом компаний морально оправданных способов роста производительности, не подчиненных единственной цели – выжать прибыль любой ценой. Но высокооплачиваемые и высококвалифицированные профессионалы уже не будут покорной массой, безропотно принимающей любые условия.

Оценивать состояние ФЧР в каждой организации можно по набору выбранных значимых характеристик, которые могут различаться, но в целом это набор желаемых, достаточно универсальных параметров. Абсолютно совпадающие характеристики (по содержанию и количеству) нужны только, если необходимо сравнить две или более организации по состоянию их ФЧР как качественного параметра потенциала фирмы. Например, можно предложить следующий перечень значимых параметров, не считая классических характеристик, таких как образование и его соответствие требованиям должности, опыт работы, состояние здоровья и др.:

– НАЛИЧИЕ ЦЕЛЕВЫХ УСТАНОВОК: стратегическое мышление и наличие долгосрочных ориентиров; инновационная активность; гибкость и приспособляемость к реальным условиям; готовность к необходимым изменениям и разумному риску.

– ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ И ПРАГМАТИЗМ: ориентация на достижения, на успех; стремление к разумной экономии ресурсов и качеству работы как условиям стабильной занятости и роста доходов.

– ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ: коммуникативные способности; тактичное поведение с коллегами, руководством, клиентами; выдержка, надежность, терпение и выносливость, умение признавать ошибки и нацеленность на их преодоление; дисциплина.

– ЧЕСТНОСТЬ В ШИРОКОМ СМЫСЛЕ (не только правдивость): ответственность; благородство; приверженность высоким моральным нормам и ценностям; неконфликтность (кроме ситуаций, требующих разрешения через конфликт) и т.д.

Особым современным оценочным параметром может стать опыт и способности работать в системе ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ, в условиях ПРОЕКТНОЙ ГРУППЫ (КОМАНДЫ).

Конечно же, сложность будет заключаться в выборе единиц измерения. Но, например, по ряду параметров могут быть применены данные управленческого учета и текущей оценки персонала организации (аттестации или других методов оценки). По ряду других позиций может быть выявлена степень удовлетворенности самих работников путем опросов, анкетирования как специально подготовленных, так и в рамках более общих обследований.

Также возможно сравнение оценки ФЧР компании с неким базовым или нормальным уровнем состояния параметров. Понятно, что такая эталонная модель должна быть сформирована на основе накопленных данных, мнений экспертов, которые определяют вес (значимость) каждого параметра. Достоинством системы работы с показателями состояния ФЧР станут относительная простота расчетов, ясность и однозначность интерпретации полученных данных, и, главное, реальная возможность применить в управленческой практике полученных итоговых оценок состояния ФЧР.

Результатом оценки состояния ФЧР будет выявление «слабых звеньев» в комплексе работы с персоналом. На основе выявленного и оценки реальных возможностей компания сможет разработать мероприятия по развитию ФЧР. Это могут быть меры по обучению сотрудников, развитию социальной инфраструктуры. Не исключено, что результатом оценки может стать привлечение высококвалифицированных HR-менеджеров для повышения уровня профессионализма в работе с персоналом, или передача ряда кадровых задач в аутсорсинг. Накапливая информацию в последовательных циклах оценки ФЧР, мы получим возможность выявлять закономерности и значимые тенденции его динамики для долгосрочного, стратегически важного прогнозирования действий компании по развитию всех

составляющих ресурсов, при необходимости перераспределяя внимание менеджмента и инвестиции между ними.

Состояние ФЧР во многом зависит от качества и эффективности самой системы управления человеческими ресурсами (персоналом) в данной организации. Эта система либо способствует развитию и росту, либо ФЧР стагнирует и деградирует. Уверенность в наличии связи между формированием и развитием ФЧР, с одной стороны, и результативностью функционирования компании, с другой стороны, оправдывает вложения в деятельность по управлению человеческими ресурсами.

При этом надо четко понимать, что собственно HR-специалисты имеют опосредованное отношение к формированию качеств работников (через адаптацию, обучение, оценку, становление организационной культуры), а прямое воздействие оказывают непосредственные руководители, в первую очередь среднего и низового звена. Это особенно характерно для России с ее авторитарными традициями в управлении. При этом топ-менеджмент может провозглашать одни ценности и правила, соответствующие «правильному», гуманистическому подходу к персоналу, а в реальности все уровни руководства – и те, кто определяет правила через кадровые стратегии и кадровую политику, и те, кто на практике реализует эти подходы – менеджеры среднего и низового звена – могут существенно отклоняться от провозглашенного. Причем это может объясняться как сложившейся реальной ситуацией («так надо» или «потерпите»), так и применяться как должное, без всяких объяснений.

Следует отметить, что одни и те же наборы элементов кадровой работы могут совершенно по-разному восприниматься разными группами сотрудников и отдельными людьми в зависимости от образования, культуры, традиций, предыдущего опыта и ожиданий. В идеале производственно-экономические аспекты результативности деятельности сотрудников развиваются в единстве с повышением

удовлетворенности своим положением в организации и в обществе, хотя и параллельно. Но возможны противоречия, когда одна сторона растет в ущерб другой.

Понятно, что рост ФЧР организации по-разному отражается в экономической результативности. Например: связать рост квалификационного уровня, опытности и компетентности работников с ростом производительности труда намного проще и, наверное, естественнее, чем проследить взаимосвязи с ростом прибыльности, положительной динамикой других финансовых результатов, и, тем более, с ростом удовлетворенности потребителей или конкурентной позицией фирмы.

Есть и более сложные взаимосвязи. Существенные вложения в обновление и модернизацию оборудования, в соответствующее им обучение сотрудников могут привести не только к росту производительности труда, но и к увеличению интенсификации труда. Обучение, новые навыки, более интенсивный труд могут вызвать усталость, перенапряжение, снизить удовлетворенность трудом и положением в организации, привести к увольнениям и росту показателя текучести кадров. Также усиленное внимание к кадровой составляющей управления организацией, нарастающие вложения в развитие ФЧР могут негативно повлиять на состояние и дальнейшее развитие основных бизнесов компании. Или при неудовлетворяющей оплате труда сотрудники будут стремиться получить обучение за счет компании, с целью покинуть ее и найти лучшую работу, по крайней мере, выше оплачиваемую, поскольку их личный фонд трудового ресурса вырос в процессах обучения.

Также следует учитывать тот факт, что топ-менеджмент компаний анализирует результаты отчетности по состоянию и динамике параметров человеческих ресурсов из отчетных данных, подготовленных соответствующими подразделениями. Совершенно не исключено, что отчетность кадровых служб будет традиционно приукрашивать положение и достигнутые результаты, потому что



от содержания отчета зависит место кадрового подразделения в организации, размер поощрения и устойчивость положения функционального руководителя.

В данном материале затронута только часть комплекса проблем, связанных с формированием и оценкой фонда человеческих ресурсов организации.

### **Библиографический список**

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ.
2. «Кадровик», 2017, №3.
3. Письмо Федеральной службы по труду и занятости от 18 марта 2008 г. № 658-6-0.

### **References**

1. Labor Code of the Russian Federation of 31 december 2001. (Federal Law No. 197-FZ of 2001).
2. «Kadrovik», 2017, №3.
3. Letter of the Federal Service for Labor and Employment of March 2008 № 658-6-0.