

СТРУКТУРА ФОНДА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ КОМПАНИИ И ФАКТОРЫ ЕЕ ФОРМИРОВАНИЯ

*Алайцева Татьяна Васильевна,
к. э. н., доцент Самарского университета, Россия, г. Самара*

STRUCTURE OF THE COMPANY'S HUMAN RESOURCES FUND AND FACTORS OF ITS FORMATION

*Alaytseva Tatiana,
PhD in Economics, Associate Professor of Samara University,
Russia, Samara*

АННОТАЦИЯ

В статье исследуются содержание и условия формирования человеческого капитала современных организаций. Вводится новая категория: Фонд знаний и умений человеческих ресурсов организации.

ABSTRACT

The article examines the content and conditions for the formation of human capital in modern organizations. A new category is introduced: the Foundation of knowledge and skills of the organization's human resources.

Ключевые слова: Фонд человеческих ресурсов; фонд знаний, умений и навыков сотрудников организации.

Keywords: Human Resources Fund; fund of knowledge, skills and abilities of the organization's employees

Усложняющаяся экономика предъявляет новые и все более сложные требования к человеческому фактору воспроизводства. Регулярно создаваемые новые рабочие места будут неизбежно связаны с пока еще неизвестными знаниями, навыками и компетентностью в новых сферах. Требуемый в каждый данный момент набор знаний и умений будет усложняться и меняться, формируя новые навыки и требуя непрерывного обучения и переобучения в течение всей жизни.

Автоматизация и роботизация смогут успешно заменить человека при выполнении целого ряда работ, но далеко не везде. Все,

что связано с применением нестандартных подходов, творческих элементов и решений, основанных на развитой интуиции, все, что требует способностей к командной работе, носит индивидуальный характер и не унифицируется.

Целый ряд аспектов формирования фонда человеческих ресурсов (ФЧР) компаний и организаций уже рассмотрен нами ранее [1].

Проблема формирования ФЧР тесно связана с текущим управлением организацией.

Например, грамотное управление ФЧР предполагает регулирование численности персонала и уровня текучести на основе расчета средней для организации продолжительности деятельности сотрудников.

Такое регулирование включает выявление факторов, определяющих уровень текучести, и варьирование их воздействия с целью увеличения продолжительности работы на основе повышения привлекательности большого стажа, перспектив карьерного роста и пр. (При этом в случае кризисных явлений в организации, в экономике в целом, и возникающей необходимости стимулирования добровольных увольнений возможно применение аналогичных факторов, но уже со знаком «минус», то есть действующих в противоположном направлении).

Например, существует прямая связь между стремлением к длительной и эффективной работе в организации с параметрами улучшения условий труда. Современное представление об условиях труда связывает их не только с непосредственными условиями выполнения работы, но и с уровнем здоровья, комфорта, экономии на медицинских расходах.

Также важен уровень морально-психологического удовлетворения от удобного расположения и привлекательного окружения.

Несомненно, что одна из наиболее значимых характеристик ФЧР компании – это знания, накопленные и применяемые. Параметры, которые качественно характеризуют ФЧР, представляют собой уровень доступности знаний и составляющие элементы системы приобретения новых знаний для организации и ее сотрудников (по сути, это параметры системы развития, обучения и повышения квалификации сотрудников организации).

Отметим, что если речь идет о приобретении принципиально новых знаний, то также чрезвычайно важны формы адаптации и практического применения этих знаний. Наиболее грустна и экономически неэффективна ситуация, при которой новые знания приобретены, но не адаптированы к деятельности организации и не применяются. Это зачастую бывает при массовом «модном» обучении, особенно гуманитарной и психологической направленности.

Мы предлагаем ФЧР компаний и организаций разделить на ОБЪЕКТИВНУЮ СОСТАВЛЯЮЩУЮ (профессионализм и компетентность, основанные на знаниях, умениях, навыках) и СУБЪЕКТИВНУЮ СОСТАВЛЯЮЩУЮ (личные качества, индивидуальный психотип и другие параметры человеческих ресурсов, кроме собственно профессиональных).

Принципиальная разница заключается, по нашему мнению, в том, что объективные параметры имеют юридически закреплённую форму подтверждения (диплом, свидетельство, сертификат и др.). Сразу отметим, что наличие перечисленного не является гарантией уровня знаний и качества работы, но все же представляет собой определенное подтверждение, способствует учету и контролю.

Субъективные же факторы не имеют юридически определенной формы, кроме общих характеристик, рекомендаций, хорошей или дурной славы, шлейфом тянущейся за человеком в течение трудовой жизни.

К перечню наиболее значимых субъективных факторов, влияющих на формирование ФЧР организаций, предлагаем отнести следующие:

1. Развитие социальных навыков для эффективного взаимодействия с другими сотрудниками организации, с руководством, с клиентами. Часть этих навыков формируется вне организации, часть – связанных в основном с внешними отношениями с партнерами и клиентами фирмы – внутри организации. При этом закладываются не только общечеловеческие аспекты взаимодействия, но и специфические для восприятий и установок данной организации правила, социальная окраска отношений со значимыми для компании людьми и группами.

2. Активизация внутренних возможностей сотрудников, раскрытие их социального потенциала через применение программ обратной связи, регулярное анкетирование и опросы, сбор предложений и прочее.

3. Формирование чувства определенности и защищенности у сотрудников через соблюдение социальных гарантий и помощь им в сложных жизненных ситуациях. Иногда это может приобретать форму защиты своих сотрудников от внешней среды, например, от угрожающего воздействия людей или организаций («своих не бросаем!»).

4. Привлечение сотрудников к формированию и развитию организационной культуры и создание заинтересованности в единстве восприятия элементов культуры всеми сотрудниками.

5. Создание условий для постоянного и непрерывного саморазвития сотрудников. Это и формирование мотивации к постоянному совершенствованию («это нужно и выгодно»), и предоставление свободного времени для деятельности по саморазвитию, и обеспечение достаточных средств для нормального существования сотрудника и членов его семьи.

6. Формирование навыков управления конфликтами субъективного характера, связанных исключительно с отношениями между людьми, без наличия реальных проблем, требующих разрешения через конфликт. Одновременно формируются навыки самодиагностики внутриличностных конфликтов и управления ими.

К вопросу о формировании субъективных параметров ФЧР организации относится и проблема рационального поведения людей.

В идеале человек предсказуем и действует рационально, в полном соответствии с ожиданиями организации. В реальности человек склонен и отклоняться от рационального поведения, может и ошибаться, и совершать противоречивые поступки.

При этом оценка рациональности и правильности поступков может различаться у сотрудников и руководства организации. Вопрос рационального поведения сотрудников – это и вопрос уровня доверия сотрудников к руководству и компании в целом.

Многие сотрудники отказываются от возможности движения вверх по служебной лестнице из-за элементарного страха, неготовности к принятию ответственности, природной или приобретенной несклонности даже к разумному риску.

Также надо иметь в виду, что зачастую поведением сотрудников управляют эмоции, а не разумная рациональность. Также люди склонны неправильно оценивать вероятность событий, например, недооценивать вероятность того, что какое-либо событие все же наступит, состоится, или наоборот, переоценивать значимость неважных или маловероятных событий. Все указанное порождает стрессы, страхи, негативные ожидания или неоправданную расслабленность.

Приоритетными для формирования факторами в управлении человеческими ресурсами остаются лояльность и приверженность сотрудников интересам компании. Лояльные и приверженные сотрудники более производительны, внимательны, ответственны, восприимчивы к нововведениям из-за наличия перспективного видения и стратегического мышления [2]. Они не временщики, их интересует будущее организации.

Но негативной стороной лояльности и высокой зависимости от компании может стать и стремление к сохранению неизменности положения (ведь и так все хорошо, «от добра добра не ищут»), или излишнее погружение в дела организации в ущерб другим сферам человеческой жизни – сохранению здоровья, семье, хобби и прочее.

Надо отметить, что лояльность не тождественна удовлетворенности трудом и организацией, а скорее она раскрывает тип взаимодействия «сотрудник – организация», при котором сотрудник искренне привержен делам организации, воспринимает ее проблемы как свои собственные, работает на ее имидж и статус, защищает интересы компании, в том числе во внешней среде. Такой сотрудник никогда не позволит себе негативно отзываться о своей организации, публично критиковать руководство во внешних взаимодействиях.

Попытаемся систематизировать основные признаки лояльных и приверженных интересам организации сотрудников. Они:

- понимают свое место в компании и осознают его значимость;
- верят в возможность разумного и рационального диалога с сотрудниками и руководителями всех уровней;
- имеют право (и есть подтверждения этого права) участвовать в разработке и принятии решений в организации;

- понимают свое личностное развитие и рост как элемент развития всей компании;
- знают, признают и искренне, не формально разделяют нормы и ценности, заложенные в организационной культуре;
- доверяют менеджменту компании и признают более высокий статус руководителей;
- практически всегда готовы к возможным изменениям, необходимым для благополучия и дальнейшего развития организации.

Если проанализировать наиболее важные объективные составляющие ФЧР, то можно ввести новую категорию – Фонд знаний и умений (ФЗиУ) человеческих ресурсов организации.

Как уже отмечалось, не любое знание реально используется и приносит доход. ФЗиУ организации эффективно используется и приносит измеримые результаты только в том случае, если в его структуре вовремя изымаются неактуальные знания и навыки в соответствии с необходимостью отучаться от устаревшего. Если же структура ФЗиУ современна и соответствует потребностям, то дальнейшее зависит от создания условий для работы носителей знаний.

Управление данным фондом предполагает выбор форм и методов обучения, формирования компетенций сотрудников, а сам ФЗиУ можно считать интеллектуальным ядром ФЧР компании. От руководства компаний зависит точное определение, кто и в каких знаниях нуждается, и как они должны распространяться среди заинтересованных лиц. Также от компетентности менеджмента фирмы зависит, насколько полно используются составляющие ФЗиУ, или остаются невостребованными.

Массовое обучение обычно связано с изменением технологий, оборудования, переходом на другие виды деятельности. Но развитие способностей отдельных работников может иметь отношение как к организационным процессам, так и к собственным интересам сотрудника. В этом случае это может быть самообразование, форма, которая часто на практике недооценивается. Но развитие навыков самообразования является формой активизации сотрудников, выявления их способностей и возможностей. В дополнение к профессиональным знаниям задействуются субъективные факторы – повышение уровня корпоративного духа по принципу «Это мы делаем для того, чтобы наша компания стала

лучшей!». В этом случае сотрудник и его рабочее место становятся центральным местом в обеспечении успеха организации.

Так, в японских корпорациях самообразование и развитое рационализаторство на его основе сумели сделать не столько обязанностью, сколько потребностью сотрудников, поскольку это работа на организацию, на японскую нацию, на себя. Но очень важно поощрять не любое самообразование и не любые рацпредложения, а лишь те, что актуальны сегодня или в обозримой перспективе. Таким образом, сотрудники должны быть ориентированы на решение конкретных проблем конкретного рабочего места или рабочего процесса. В этом случае рационализаторство, повышение эффективности деятельности на основе самообразования и раскрытия возможностей человеческих ресурсов для организации намного выгоднее, чем традиционные вложения в технологии и оборудование [3].

Немаловажным является и кратчайший путь от теории к практике, от идеи к разработке и реализации. При этом, решая конкретные задачи, сотрудник формирует для себя методики решения производственных задач и разрешения проблем, которые можно будет использовать в других ситуациях. И сотрудник не становится «штатным рационализатором», его саморазвитие сочетается с сохранением рамок и объемов работы на его рабочем месте. Зачастую сокращается дистанция между руководителями и работниками, поскольку предложения активно анализируются и обсуждаются, в том числе в неформальной обстановке. Можно предположить, что постоянное и активное самообразование повышает уровень восприимчивости к внедряемым нововведениям, устраняет застой, снижает страх и сопротивление изменениям, которые становятся привычными.

Необходимо учитывать, что в процессах развития и саморазвития сотрудников проявляются определенные противоречия, которые можно обобщить следующим образом:

- между стабильностью положения и устойчивостью заданий, с одной стороны, и необходимостью постоянных изменений, включая те, которые требуют отказаться от хорошо освоенных навыков и успешно выполняемой работы;

- между растущими вложениями в работников и их развитие и возможной оптимизацией численности, когда обученные работ-

ники становятся излишними относительно решаемых задач, особенно в случае применения высокопроизводительного оборудования, информационных технологий, уже упомянутой роботизации;

- между результативностью с точки зрения организации и человеческого общества и напряженностью и интенсивностью труда, дающего эту более высокую результативность, усилением давления на работника и увеличением психо-эмоциональной нагрузки на него;

- между растущим вовлечением в дела организации, с одной стороны, и необходимостью уделять время личностному (не имеющему отношения к производительной деятельности) развитию, семье и другим социальным связям и отношениям.

Противоречие есть и в том, что от работника требуется производительный труд, но это не является итоговым результатом деятельности компании и может сочетаться с низким спросом на продукцию у конечного потребителя и ухудшающейся конкурентной позицией фирмы. Менеджеры борются за рост производительности труда, но давление на работника может приводить к его уходу из организации, что резко снижает эффективность кадровой работы.

К противоречиям также можно отнести несовпадение провозглашаемых кадровых методов и практик с реально осуществляемыми.

В общем смысле противоречие может быть сформулировано следующим образом: не все, что дает результативность в организации, хорошо воспринимается работниками и не всегда увеличивает ценностные параметры ФЧР.

Список литературы:

1. Алайцева, Т. В. Фонд человеческих ресурсов как фактор конкурентоспособности организации / Т. В. Алайцева // Современные подходы в управлении экономическими системами в условиях глобальных преобразований: сборник статей по материалу I Международной научно-практической конференции; под общей редакцией Н. А. Дубровиной. – Самара, 2020. – С. 5-13.

2. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII. – 328 с.

3. Синг, Онг Ю. Азиатский стиль управления. Как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее / Ю. Онг Синг. – М.: Альпина Паблшер, 2018. – 318 с.

References:

1. Alaytseva, T. V. Human resources fund as a factor of the organization's competitiveness / T. V. Alaytseva // Modern approaches to the management of economic systems in the context of global transformations. Collection of articles based on the materials of the I International Scientific and Practical Conference; edited by. N.A. Dubrovina. – Samara, 2020. – P. 5-13.

2. Armstrong, M. Strategic Human Resource Management / M. Armstrong; per. from English. – М.: INFRA-M, 2002. – VIII. – 328 p.

3. Sing Ong Yu. Asian management style. How business is run in China, Japan and South Korea / Ong Yu. Sing. – М.: Alpina Publisher, 2018. – 318 p.