

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТЕ РЕСУРСНОЙ ТЕОРИИ ФИРМЫ

Кузнецов Алексей Николаевич

К.э.н., доцент Департамента менеджмента
Финансового университета при Правительстве РФ

Kuznetsov Alexey Nikolaevich,

PhD, Associate Professor, Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation

Аннотация. Обзор научной литературы и монографий по экономике, менеджменту, исследования практики управления человеческими ресурсами в контексте ресурсной теории определили важные аспекты эффективного управления человеческими ресурсами – создание условий для самообучения и развития и реализации компетенций персонала. Понимание необходимости курса на самообучение как способа функционирования и развития организации, повышения ее адаптационного и инновационного потенциалов в перспективе приведет к созданию самообучающейся организации. В работе проведено исследование теоретических и методологических аспектов самообучающейся организации, изучен опыт применения мер по созданию и развитию таких компаний.

Ключевые слова: ресурсная теория, фирма, самообучающаяся организация, человеческие ресурсы

The methodology of human resource management in the context of the resource theory of the firm

Annotation. The review of scientific literature and monographs on economics, management, research of the practice of human resource management in the context of resource theory determined important aspects of effective human resources management - creating conditions for self-education and development and implementation of staff competencies. Understanding the need for a course for self-learning as a way of functioning and developing an organization, increasing its adaptive and innovative potential in the long term will lead to the creation of a self-learning organization. The work investigates the theoretical and methodological aspects of the self-learning organization, studies the experience of applying measures to create and develop such companies.

Keywords: resource theory, firm, self-learning organization, human resources

В контексте ресурсной теории фирмы конкурентное преимущество организации — это человеческие ресурсы, которые коллективно и индивидуально вносят свой ценный вклад в достижение стратегических целей развития компании. При этом методика управления человеческими ресурсами базируется на стратегическом и ценностном подходах, которые включают в себя постоянный поиск, приобретение, развитие, обучение и получение экономической ренты от использования кадровых ресурсов. В рамках ресурсной теории каждая успешная компания стремится стать самообучающейся, управление человеческими ресурсами в которой строится на способности своевременно и оптимально изменять подходы к стратегическому развитию персонала в соответствии с требованием времени и новыми вызовами, что становится особенно значимым в условиях динамичности современной российской экономической среды.

Практика показывает, что многие российские организации нуждаются в такой методике управления человеческими ресурсами, которая позволит компании быть конкурентоспособной, гибкой, быстро реагирующей на вызовы времени. В свою очередь, источником конкурентных преимуществ, признанным зарубежными и отечественными авторами, является интеллектуальный капитал организации, который формируется в процессе наращивания знаний и развития потенциала сотрудников. В связи с этим актуальность темы исследования обусловлена необходимостью анализа особенностей управления человеческими ресурсами организации в контексте ресурсной теории фирмы и определения их практической значимости.

На рис. 1 представлены принципы отношения к сотрудникам компании как к человеческим ресурсам.



Рис. 1. Принципы отношения к сотрудникам компании как к человеческим ресурсам.

Источник: составлено автором

Можно предложить следующее определение: управление человеческими ресурсами фирмы – это процесс управления персоналом компании с целью максимальной реализации его трудового потенциала и постоянного развития, повышения уровня ценности данного ресурса. Это не только отбор компетентных и высокопрофессиональных сотрудников, но и умение их удерживать, развивать их профессиональную и творческую компетентность, а также реализовывать конкурентные преимущества данного ресурса в масштабах имеющейся стратегии развития фирмы. Возможности, инициатива и творческий потенциал человеческих ресурсов безграничны, в то время как другие ресурсы фирмы ограничены.

Одним из основных аспектов эффективного управления человеческими ресурсами в контексте ресурсной теории является создание условий для самообучения и развития компетенций персонала, что и создает в перспективе конкурентные преимущества. Из этого следует, что в рамках ресурсной теории основной упор делается не столько на выстраивание определенных методов управления, сколько на создание необходимых условий для реализации потенциала. Методы управления человеческими ресурсами являются лишь средствами, своего рода системой, с помощью которой компания может воздействовать на персонал с целью достижения определенных целей в будущем. Для того чтобы данная система была прочной и эффективной в рамках ресурсной концепции, необходимо соблюдать ряд условий:

- соответствие состоянию внешней среды;
- внутренняя целостность системы;
- ориентированность на цели организации;
- проведение коммуникаций с сотрудниками организации;
- совместимость с организационной культурой;
- участие руководства организации в разработке системы;
- наличие мотивированных и квалифицированных сотрудников.

Для российских исследователей стратегического управления и практиков овладение концепцией ресурсного подхода является насущной потребностью.

Доступные на рынке ценные нематериальные и физические ресурсы (новейшее оборудование, технологии, сильные бренды) не всегда гарантируют получение отличительных преимуществ отечественных предприятий в конкурентной борьбе с зарубежными и «домашними» компаниями. Все чаще именно управленческие компетенции, а также компетенции всех сотрудников в целом, которые встроены в организацию, представляют собой залог преимуществ фирмы. Российским компаниям, которые собираются выиграть в конкурентной борьбе, необходимо жить по законам современного международного бизнеса, который гласит,

что первоначально стоит обращать внимание на свои внутренние ресурсы, в особенности на человеческие, а также на отличительные компетенции и способности, которые генерируют новые знания.

Можно сделать вывод, что управление человеческими ресурсами в контексте ресурсной теории фирмы – это важнейшая задача высшего руководства компании, это самый главный актив и источник конкурентного преимущества организации. В современных условиях успешные компании формируют систему управления на основе приоритетного ресурсного потенциала – человеческих ресурсов. Концепция управления человеческими ресурсами в контексте ресурсной теории фирмы основана на создании необходимых условий для самообучения и развития компетенций персонала, что в перспективе формирует конкурентные преимущества компании. Поэтому в идеале каждая успешная фирма должна стать самообучающейся организацией, которая создает, получает, накапливает и делится знаниями, а также способна своевременно и оптимально изменять подходы к стратегическому развитию персонала в соответствии с требованием времени и новыми вызовами.

Среди успешных практик внедрения концепции самообучающейся организации можно привести пример бразильской компании SemcoGroup, производителя промышленного оборудования, среди которого нефтяные насосы, посудомоечные машины и другое. Глава компании, успешный бизнесмен Рикардо Семлер, создал успешную инновационную модель управления человеческими ресурсами, которая привела к формированию самообучающейся организации. Треть ведущих американских предприятий из списка «FortuneTop» приезжали в компанию для получения консультаций и для того, чтобы перенять успешный опыт. Среди данных компаний по результатам исследований оказались прогрессивные иностранные предприятия, такие, как GeneralElectric, Chevron, Xerox, WorldBank, Hewlett-Packard.

После проведенных анализов сформированной модели управления человеческими ресурсами в компании Semco Group были выделены наиболее значимые характерные черты:

1. Постоянное проведение курсов и тренингов для сотрудников,
2. Профессионалы, специалисты, менеджеры объединяются для того, чтобы совместными усилиями определить пути развития организации, решить, как требуется распределять денежные средства компании и куда инвестировать прибыль, а также кого назначить на высокий пост (например, несколько советников имеют должность директора в течение полугода попеременно),
3. Сотрудники самостоятельны и решают, сколько часов в день им необходимо трудиться, сами назначают свою заработную плату за проделанную работу с помощью адекватной объективной оценки своей деятельности, выполняют рабочие задания в свободном режиме с возможностью работать на удаленной основе, не в офисе¹.

Для того чтобы достигнуть определенных успехов, компаниям необходимо быть максимально прозрачными в своей деятельности, что включает в себя:

1. Каждый сотрудник знает миссию, стратегические цели компании,
2. Каждый сотрудник имеет доступ к информации,
3. Каждый сотрудник может без труда обратиться к руководству с целью получения обратной связи,
4. Каждый сотрудник участвует в формировании стратегии.

Экспертами был проработан примерный план становления самообучающейся организации, однако он требует адаптации под каждый конкретный бизнес, устоявшиеся ценности компании, стратегию развития, стандарты управления человеческими ресурсами. Среди основных этапов построения самообучающейся организации выделяют следующие:

1. Проинформировать всех сотрудников о предстоящих изменениях в компании, донести все цели, преимущества, концепцию проекта, подготовить план по работе с сопротивлениями к изменениям в компании. При этом далее также нужно поддерживать среду, где все сотрудники проинформированы обо всех грядущих изменениях в компании, то есть в организации все должно быть прозрачно для персонала.

¹Скворцова В.С. Концепция обучающейся организации и ее применение в практике менеджмента // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 3. Ч. 1

2. Ознакомить весь персонал с актуальными стратегическими приоритетами и впоследствии при планировании будущей стратегии предоставить возможность сотрудникам принять участие в ее формировании;
3. Сформировать образ «идеального сотрудника» для различных позиций, создать пул корпоративных, управленческих и функциональных компетенций для всех сотрудников, которые необходимы для реализации стратегии и которые соответствуют существующей корпоративной культуре и ценностям организации.
4. Провести оценку компетенций/аттестации для того, чтобы выявить внутренних тренеров и будущих наставников, которые обладают необходимыми навыками, значениями, которые они смогут передать другим сотрудникам.
5. Подвести итоги оценки и объявить результаты коллективу, в ходе которых сотрудники получают информацию, какие навыки и компетенции требуется развивать, какие знания необходимо углубить. Линейные руководители и представители службы HR должны донести до сотрудников, что, для того чтобы получить новую профессию, надо реализовать себя в организации.
6. Провести беседы с опытными специалистами, руководителями организации с целью разработки программ обучения, обоснование концепции привлечения экспертов и тренинговых центров для проведения обучающих программ, определение финансовых и временных затрат на обучение.
7. Провести оптимизацию численности персонала посредством объединения смежных должностей, когда сотрудник, прошедший обучение, легко будет справляться с функционалом приобретенной позиции.
8. Внедрить инсортинг, который подразумевает временный обмен сотрудниками между подразделениями, что позволит ознакомиться с функционалом и обязанностями коллег для того, чтобы перенять опыт и повысить профессиональный уровень.
9. Предоставлять сотрудникам большой пул сложных задач для того, чтобы в процессе их выполнения и в рамках дополнительных полномочий развивались те компетенции и навыки, которые в процессе оценки и аттестации были определены как «требуемые развития».
10. Выбрать такие инструменты, которые вызывают интерес к процессу обучения. Например, игра-тренажер может создать необычные ситуации, которые сотрудники должны будут разрешить прямо на рабочем месте. Поскольку это будет всего лишь игрой, то сотрудники не будут бояться допустить какую-то непростительную ошибку, а в процессе игры будут приобретены и развиты новые компетенции и навыки.
11. Создать систему оценки результатов деятельности, а также компетенций для того, чтобы отслеживать на разных этапах развития все достижения сотрудников.
12. Сформировать на основе оценки систему вознаграждений, которая будет мотивировать сотрудников на развитие своих навыков, улучшение результатов деятельности и поиск новых методов работы.
13. Определить время для периодических встреч сотрудников со своими руководителями для получения обратной связи о проделанной работе и встреч внутри подразделений с целью обсуждения текущих рабочих задач, новостей рынка, новых методов работы, любой информации, которая будет способствовать совершенствованию работы.

Все разработанные этапы формирования самообучающейся организации разрабатываются и выполняются преимущественно с помощью сотрудников службы HR, а также руководителей высшего звена. Далее разработанные мероприятия транслируются на всю компанию и делегируются для выполнения линейным руководителям. Все шаги по построению организаций такого типа, где созданы благоприятные условия для самообучения, развития, должны реализовываться в рамках проекта, где есть определенные временные и ресурсные ограничения, цели, которые должны быть достигнуты в ходе выполнения этапов проекта, проведена оценка результатов от исполнения всех задач.

На основе анализа теоретических и эмпирических данных были выделены важные факторы, которые приводят к формированию условий для самообучения и развития компетенций персонала, среди которых

можно выделить следующее: подбор людей, схожих по ценностям и которые постоянно готовы к обучению и развитию; назначение ментора и проработанная система адаптации для новых сотрудников; определение необходимых для должности компетенций и подбор сотрудника на основе оценки данных компетенций; активное участие персонала в разрешении проблем; тесное сотрудничество работников друг с другом; внутренний обмен информацией между подразделениями; наличие обратной связи с руководством о проделанной работе и текущих результатах деятельности; постоянный мониторинг состояния среды; открытость в передаче информации; встречи внутри отделов или департаментов для оценки текущих задач и степень их готовности; встречи с клиентами и партнерами с целью обмена опытом; материальная и нематериальная мотивация сотрудников; поощрение креативности, инициативности сотрудников и др.

Таким образом, в рамках ресурсного подхода методика управления человеческими ресурсами основывается на создании условий для самообучения и развития компетенций персонала, что в перспективе приводит к формированию самообучающейся организации, которая быстро адаптируется ко всем изменениям внешней среды и при этом получает максимальную выгоду. Для того чтобы предприятие стало самообучающимся, необходимо, чтобы развитие сотрудников стало высшей ценностью менеджмента и было неотъемлемой частью корпоративной культуры. Существуют определенные методики, технологии и факторы, которые могут привести к созданию самообучающейся организации, но они требуют определенной подготовки сотрудников и компании в целом. Кроме этого, для компаний, внедряющих концепцию самообучающейся организации, существует необходимость внедрения системы оценки компетенций персонала.

Список литературы:

1. *Айтбаева Н.* Управление человеческими ресурсами / Н. Айтбаева, А. Казыбаева // Наука и инновационные технологии. 2016. Т. 2. № 1–2 (1). С. 85–88.
2. *Акмаева Р. И.* Развитие менеджмента от традиционной системы управления к самообучающимся и самоуправляемым организациям / Р. И. Акмаева, А. П. Лунев, О. К. Минева // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2015. № 2 (43). С. 223–230.
3. *Жалибаев Ж.* Управление человеческими ресурсами в условиях рынка / Ж. Жалибаев, Э. К. Дуйшонбиева // Известия ВУЗов Кыргызстана. 2017. № 3. С. 94–97.
4. *Зарубина Е. В.* Предмет, методология, понятийный аппарат науки «управление человеческими ресурсами» / Е. В. Зарубина // Аграрное образование и наука. 2016 № 4. С. 32.
5. *Зиновьева Е. А.* Самообучающаяся организация как системный элемент социального пространства / Е. А. Зиновьева // Международный научно-исследовательский журнал. 2016. № 5–6 (47). С. 132–134.
6. *Иванова Н. Е.* Система управления человеческими ресурсами в достижении наибольших результатов эффективности компании / Н. Е. Иванова, Т. В. Кривошей // Форум молодых ученых. 2017. № 5 (9). С. 888–893.
7. *Сенге П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / пер. Б. Пинскер. М.: Олимп–Бизнес, 2003. 408 с.
8. *Скворцова В. С.* Концепция обучающейся организации и ее применение в практике менеджмента // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 3. Ч. 1.
9. *Мильгуй Т. П.* Основные подходы к управлению человеческими ресурсами / Т. П. Мильгуй, А. Б. Винникова // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2016. № 2 (44). С. 114–117.
10. *Наумцева Е. А.* Самообучающиеся организации и организационное научение: ключевые понятия, модели, инструменты оценки / Е. А. Наумцева // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 2 (58). С. 871–879.
11. *Шарников А. В.* Концепция динамических способностей как основа устойчивости конкурентных преимуществ организации в условиях нестабильности внешней среды / А. В. Шарников // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 4 (21). С. 184–189.
12. *Юрьева О. В.* Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами / О. В. Юрьева, В. А. Кадников, Н. В. Соловьев // Вопросы экономики и права. 2017. № 103. С. 65–67.