

10. «Автоваз» сокращает штат сотрудников/ URL: <http://www.vedomosti.ru/auto/news/21358681/bu-andersson-pristupil-k-rukovodstvu-avtovazom> (дата обращения: 10.02.2014)
11. «ЗМЗ закончился, все свободны!» Отправленным в отпуск златоустовским металлургам не суждено вернуться на родное предприятие 27.11.2013 16:26 URL: <http://ura.ru/content/chel/27-11-2013/news/1052169840.html> (дата обращения: 10.02.2014)

Шаталова Н.И.,
г. Екатеринбург

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА (на примере отрасли «железнодорожный транспорт»)

Трудовой потенциал работника, будучи включенным в процесс производства, становится человеческим капиталом предприятия.

Понятие «человеческий капитал» стало употребляться тогда, когда менеджеры осознали важный факт: основным богатством, способным что-либо произвести, являются люди. С.Фишер дал его следующее определение: «Человеческий капитал есть мера воплощенной в человеке способности приносить доход. Человеческий капитал включает врожденные способности и талант, а также образование и приобретенную квалификацию» [1]. Самые современные концепции менеджмента уделяют внимание вложению средств в человеческие ресурсы как наиболее выгодное по сравнению с уровнями экономической отдачи от других видов инвестиций [2]. Человеческий капитал создает доброе имя предприятия. Человеческий капитал – это единственный ресурс, стоимость которого возрастает по мере его использования.

Процесс создания человеческого капитала начинается в семье, продолжается в школе, профессиональном учебном заведении, охватывает всю систему повышения квалификации, переподготовки и т.п.

Человек и его трудовой потенциал – это не просто инструмент для выполнения определенной работы. Он является изменяющейся самодостаточной системой, способной с течением времени осваивать разнообразные виды работ. Задача хорошего руководителя состоит в «запуске» необходимых механизмов, дающих каждому сотруднику возможность полной реализации своего трудового потенциала в рамках предприятия, превращения его в экономическую составляющую – человеческий капитал.

Человеческим капиталом обычно называют совокупность компетенций персонала, использующихся для реализации потребностей предприятия и общества. Нет такого предприятия, которое могло бы функционировать хотя бы без одного человека и его трудового потенциала. Однако в отличие от машин, станков, механизмов, инфраструктурных активов, человеческий капитал не принадлежит предприятию. Из этого должно следовать особое отношение к нему, но, к сожалению, это не всегда так.

Нанимать, обучать, обеспечивать условия труда и развития работников – дорогостоящее мероприятие. Люди, кроме того, имеют все права на увольнение, болезни, отдых и, более того, могут поломать технику, проявить неосторожность, причинить себе вред в результате работы и даже различных увлечений и развлечений. По мере приобретения опыта и превращения в квалифицированных специалистов они множат свои знания и становятся более ценными работниками. Однако знания, аккумулированные в голове отдельного человека, принадлежат ему, а не предприятию. Поэтому важно распознать, в чем же состоит трудовой потенциал отдельного работника. Лишь в этом случае становятся очевидными причины и степень ценности конкретного работника, а также отводимая ему роль [3].

Наилучшая ситуация для предприятия – научиться извлекать максимальную для себя выгоду из работы данного сотрудника. Он заслуживает за это компенсации в виде заработной платы, морального поощрения, предоставления возможностей профессионального или личностного роста. Здесь надо думать не столько о затратах, сколько о том, позволительно ли предприятию третьего тысячелетия не делать этого. Работники третьего тысячелетия – это более квалифицированный персонал. Для них характерна большая продолжительность жизни и требование более высокого качества жизни. Организационная культура предприятий приобретет более демократичные черты, перестав быть авторитарной. Сегодня культура пока характеризуется официальностью, иерархичностью, управляемостью сверху и значительной дистанцией между управляющими и подчиненными структурами. В третьем тысячелетии акцент будет постоянно меняться – наиболее продуктивной будет совместная работа, для чего необходимы поощрение личной заинтересованности и ответственности, а также постоянное подчеркивание исключительной ценности вклада человека в деятельность предприятия. Кроме того, руководителям придется следовать более жесткому трудовому законодательству.

Как показали экономические трудности кризиса, который начался в 2008 г., хорошие рабочие места с высокими зарплатами и привилегиями могут исчезнуть в один день. Сотрудники должны сегодня осознавать, что главное – это постоянное движение вперед, а не вверх. Их трудовой потенциал должен представлять вектор движения рынка, а, следовательно, и самого предприятия. От них требуется проявление способности к поиску наилучшего варианта помощи предприятию в его стремлении соответствовать требованиям рынка.

Ценность людей, способных трудиться в новых условиях, разработать новые стратегии, услуги, технологии, повлиять на рынок, неизмеримо

возрастет. Как измерить ценность человеческого капитала организации? Для этого необходимо сделать анализ следующих показателей:

- трудовой потенциал работников (все его системные компоненты и элементы),
- трудовой потенциал фирмы

Критерии оценок, представляющие интерес для организации, различны в различных службах и в разные периоды времени. Ни одна организация не может гарантированно утверждать, что в ней оптимально сочетается ряд факторов: работа именно того человека, именно на том месте, именно с теми навыками, которые необходимы.

Отрасль «железнодорожный транспорт», которую представляет автор, имеет определенную производственную специфику, определяющую характеристики отраслевой кадровой политики. Российские железные дороги являются ключевым, а в некоторых случаях единственным способом перевозки грузов и передвижения пассажиров в Российской Федерации. Производственную специфику, определяющую характеристики отраслевой кадровой политики, составляет ряд качественных особенностей:

- железнодорожный транспорт является *естественной монополией*, обеспечивающей важнейшие функции;
- общие системные требования технологической дисциплины, технологической зависимости различных подразделений и служб отрасли обусловили необходимость *жесткой централизации управления*;
- протяженность железных дорог по территории нашей огромной страны и за ее пределами стали причиной *рассредоточения существенной части работников массовых профессий по территории* в виде небольших обособленных рабочих коллективов, находящихся в разных экономических, природных и климатических условиях;

– *повышенная опасность, стрессогенность и неблагоприятные условия труда: 22% работников получают заработную плату по повышенным тарифным ставкам в связи с работой в таких условиях труда;*

– *специфика производства обусловила высокую долю тяжелого, малоквалифицированного труда (62,8% рабочих имеют со 2 по 5 тарифный разряд по оплате труда, что имеет тесную связь с его низким уровнем оплаты и повышает текучесть кадров на этих рабочих местах);*

– *для многих населенных пунктов базирования отраслевых подразделений ведомственные учреждения социальной сферы являются единственными на территории и по существу только они формируют производственный и внепроизводственный быт работников и их семей. Кроме того, данными учреждениями пользуются и жители населенных пунктов, занятые в других отраслях, что существенно удорожает содержание предприятий социальной инфраструктуры.*

Философию и принципы, реализуемые руководством предприятия по отношению к человеческому капиталу, определяет его кадровая политика. Она является частью политики организации и должна соответствовать концепции ее хозяйственного развития. Принятие решений в области кадровой политики сегодня происходит во всех функциональных подсистемах: управления научно-технической деятельностью, производством, экономической и внешнехозяйственной деятельностью, управления персоналом организации. Решения в области кадровой политики влияют на решения во всех функциональных подсистемах отрасли. Цель кадровой политики ОАО «РЖД» – создание системы управления персоналом, базирующейся в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника с интересами организации в достижении высокой производительности труда, повышении эффективности производства, получении наилучших экономических результатов

деятельности предприятия и отрасли в целом. В конечном счете это приведет к повышению чувства собственного достоинства и лояльности персонала [4].

В последние годы вопросы кадровой политики стали приоритетными при разработке стратегических решений отрасли. Помимо инвестиций в аппаратные средства или технологии вкладываются средства в человеческий капитал, что позволяет более полно использовать потенциальные преимущества и производственных капиталовложений. К управлению людьми активно привлекаются линейные руководители. Необходима эффективная конкурентная стратегия, составными частями которой являются высокий уровень заработной платы и производительности труда.

Сегодня в ОАО «РЖД» трудится 1,3 млн. человек (это 2,2% общего числа занятых в экономике страны). Чтобы люди трудились эффективно, необходимо серьезное внимание к их потребностям. Для эффективной реализации кадровой политики разработана «Функциональная стратегия развития кадрового потенциала ОАО «Российские железные дороги», утвержденная президентом В.И. Якуниным. Она подчеркивает, что персонал в отрасли рассматривается в качестве непосредственного участника производственного процесса, осознанно влияющего на экономическую эффективность Компании, ее основного системообразующего ресурса».

В «Стратегии» подробно расписаны место и роль развития кадрового потенциала в системе функциональных стратегий всех направлений деятельности отрасли (маркетинг и сбыт грузоперевозок, услуги рынка пассажирских перевозок, повышение эффективности ремонтной базы, оптимизация издержек, связанных с перевозками, обеспечение безопасности и надежности перевозочного процесса и т.п.). Причем, предусматриваются два варианта контрольных параметров целевого состояния кадрового потенциала Компании:

базовый (обеспечивающий потребности в перевозках при инерционном варианте развития национальной экономики);

ускоренного развития (основанный на среднесрочных прогнозах социально-экономического развития страны, разработанных Минэкономразвития РФ, и их экстраполяции).

Для повышения эффективности человеческого капитала Компании развернута серьезная работа. Приведем ее важнейшие направления.

В 2010 году в отрасли изменены структура и функции служб управления персоналом. Основными функциями их сегодня являются: организация работы по подбору и расстановке кадров, профессиональная подготовка, аттестация, наставничество и др. Службы управления персоналом ориентированы на долгосрочные задачи, решаемые сегодня в соответствии со Стратегической программой развития ОАО «РЖД».

Обновлена нормативная база работы с персоналом, в т.ч. утверждены положения об аттестации, резерве, молодых специалистах, системе дополнительного профессионального образования и т.п.

Создан и реализован новый механизм формирования мотивационного бюджета филиалов ОАО «РЖД». Одной из целей его создания является адресное стимулирование работников на их персональный вклад в финансово-экономические результаты работы предприятий.

Компания обеспечивает социальную поддержку работников, повышает уровень и адресность предоставляемых социальных гарантий, развивает индивидуальные и корпоративные системы страхования социальных рисков. Сегодня принято и успешно действует соглашение о социальном партнерстве с ЦК Российского профессионального союза железнодорожников и транспортных строителей. Утверждено и действует Положение о негосударственном пенсионном обеспечении работников, которое определяет условия возникновения и порядок реализации прав работников Компании на корпоративную пенсию. Утверждена Концепция жилищной политики ОАО «РЖД», которая направлена на закрепление кадров и на позиционирование Компании на рынке труда путем оказания корпоративной

поддержки работникам при улучшении ими жилищных условий за собственный счет. Утверждены Концепция развития здравоохранения и Целевая программа «Молодежь Компании 2010 – 2015 годы». Разработаны методики оценки трудового потенциала различных категорий персонала. Если у руководителя возникает необходимость воспользоваться ими, он имеет возможность обратиться в службу управления персоналом своего предприятия.

Сегодня кадровая политика основана на реализации восьми стратегических задач развития кадрового потенциала Кампании.

1) *Обеспечение человеческими ресурсами* (анализ конъюнктуры регионального рынка труда, построение эффективной системы взаимодействия с его участниками, организация привлечения соискателей и проведение с ними серии профессионально-квалификационных отборов). Службы и отделы управления персоналом должны стать эффективным «экспертом-посредником» между службами и структурными подразделениями Холдинга, с одной стороны, и рынком труда – с другой стороны, транслируя во внешнюю среду требования к соискателям.

2) *Эффективное использование трудовых ресурсов* (создание реально работающего внутреннего рынка труда в рамках холдинга с активным применением горизонтальной и вертикальной ротации персонала: основной составляющей этой системы должна стать общедоступная для служб управления персоналом база данных, содержащей исчерпывающую информацию по каждому сотруднику).

3) *Развитие персонала подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников ОАО «РЖД»* (обучение и повышение квалификации персонала, формирование механизмов планирования карьеры, включая совершенствование работы с кадровым резервом и молодыми специалистами). Необходимо постепенно переходить к разработке

персональных планов развития компетенций для руководителей и специалистов Компании.

4) *Совершенствование мотивации и оплаты труда.* Речь идет о материальной и нематериальной мотивации. Предлагается разработать несколько уровней компенсационных пакетов (для рабочих, специалистов и руководителей), предусматривающих их наполнение, в том числе, на основе индивидуальных пожеланий работников. В области нематериальной мотивации дальнейшее развитие должна получить идеологическая мотивация, представленная Корпоративной культурой.

5) *Жизнеобеспечение кадров во внепроизводственной сфере* (медицинское и санаторно-курортное обслуживание, организация быта, проведения эффективной жилищной политики, организация спортивных и культурных мероприятий, а также формирование системы социальных гарантий).

6) *Обеспечение эффективной молодежной кадровой политики и организация адресных программ* (повышение внимания к молодежи как стратегическому ресурсу и будущему Компании, формирование и реализация перспективных планов по подготовке и адаптации молодых работников, обеспечение социальной ответственности ОАО «РЖД» перед ними, их материальную поддержку, сохранение преемственности поколений и укрепление традиций Компании). Решение этой задачи отражено в Целевых программах «Молодежь Компании», разрабатываемых каждые 5 лет.

7) *Использование в интересах развития кадрового потенциала договоров о социальном партнерстве* (формирование стабильного корпоративного механизма согласования интересов Компании и работников).

8) *Адаптация персонала к новой корпоративной среде* (развитие отношений, формирующих высокие профессиональные и личностные качества работника, соответствующих Корпоративной культуре Компании, повышение ее имиджа как одного из лучших российских работодателей).

Стратегия развития кадрового потенциала в перспективе должна обеспечить достижение высоких социально-экономических и финансовых показателей. В частности, она предусматривает к 2015 году повышение производительности труда до 139 – 156% (по сравнению с 2010 годом), стабилизации персонала (снижение текучести кадров до уровня 6 – 8%) и иных прогнозируемых показателей эффективности человеческого капитала. Правильное понимание сущности Кадровой политики отрасли заключается в уяснении принципа: одинаково необходимы достижение индивидуальных целей работника и целей отрасли. Кадровая политика ОАО «РЖД» направлена на приведение кадрового потенциала в соответствие с целями стратегического развития отрасли, на то, чтобы в решение задач отрасли максимально включились мастерство, опыт и компетенции каждого сотрудника. Она направлена также на обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями динамичного поступательного развития.

Литература

1. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономическая теория. – М.: ЮНИТИ, 2002.
2. См., например: Череповский А. Нарращивание результатов творчества – главная стратегия ускорения модернизации строительства // Кадровик, №3, 2013, сс.81 – 86.
3. Васина Л.И., Шаталова Н.И. Движение вперед, а не наверх. Российские железные дороги» работают над повышением человеческого капитала // Кадровик. Ежемесячный научно-практический журнал, №1, 2007, сс. 16 – 21.
4. Шаталова Н.И. Чувство собственного достоинства и работа // Человек и труд, №10, 2013.