

---

## ФИРМА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ПЕРСОНАЛ: HR-СЛУЖБА

Ю.О. Каткова

Открытое акционерное общество «Пятая генерирующая компания  
оптового рынка электроэнергии»  
4-й Сетуньский пр-д, д. 10А, стр. 2, Москва, Россия, 119136

Цель статьи — показать преимущества, которые можно получить, организовав в своей компании эффективную работу «HR-службы», или службы управления человеческими ресурсами, способствующую успешному решению проблем подбора, развития и мотивации персонала в фирме, «ориентированной на персонал».

«Люди — наш самый ценный капитал», — именно такой фразой обычно ограничивается большинство корпораций в своих докладах и отчетах, когда говорят о стратегии управления персоналом. Человеческий капитал сегодня — действительно самая ценная часть активов компании. Но встает вопрос: как воспроизвести эту ценность? Насколько взаимообусловлены и взаимосвязаны понятия «человеческий ресурс» и «человеческий капитал» [3. С. 304]?

Ключевыми факторами развития любого общества, несомненно, являются человеческий ресурс и человеческий капитал. Эти два схожих, на первый взгляд, понятия пришли из экономической науки XX в., но приобрели новое звучание в науке управления персоналом. Понятие «человеческий капитал» родилось в 1950—1960-е гг. XX в. и рассматривалось как комплекс приобретенных и унаследованных качеств, таких как образование, знания (в том числе полученные на рабочем месте), здоровье и др., которые могут быть использованы в течение определенного времени для производства товаров и услуг. В «Экономической энциклопедии» человеческий капитал определяется как «особый вид капиталовложений, совокупность затрат на развитие воспроизводственного потенциала человека, повышение качества и улучшение функционирования рабочей силы. В состав объектов человеческого капитала обычно включают знания общеобразовательного и специального характера, навыки, накопленный опыт» [4. С. 275]. Существуют разные инвестиции в человеческий капитал: индивидуальные и семейные (связанные с затратами на воспитание, обучение, медицинское обслуживание), а также инвестиции фирм, организаций, предприятий, корпораций в профессиональную подготовку и повышение квалификации своих сотрудников.

Повышенное внимание к человеческому капиталу в условиях возрастающей конкуренции на рынках заставил серьезно пересмотреть деятельность кадровых служб, традиционно работающих с персоналом. В последние годы произошла существенная трансформация модели отдела кадров с присущими ей стандартными функциями по учету штатного состава, документального сопровождения движения рабочей силы и контроля за соблюдением трудовой дисциплины в HR-службу, отвечающую за более «тонкие материи», такие как мотивация, корпоративная этика и культура. HR (сокращение от англ. human resources, буквально — человеческие ресурсы) — название корпоративных служб, занимающихся

подбором и оценкой персонала, а также другими аспектами управления персоналом. В крупных компаниях, обычно с весомым присутствием иностранного капитала, занявших устойчивое положение на рынке, наблюдается тенденция развития HR-службы по отлаженным западным образцам [2]. Иначе обстоит дело в мелких и средних компаниях.

Руководители преуспевающих компаний осознали, что деньги выгоднее вкладывать именно в человека, создавая востребованный «человеческий капитал» и увеличивая конкурентные преимущества своих фирм на рынке. Получая образование, каждый отдельный работник увеличивает не только свой доход, но и доходы остальных квалифицированных кадров. Системы внутреннего корпоративного обучения в компании стали восприниматься как само собой разумеющееся. Однако нашей стране на этом пути предстоит еще многое сделать. В России благодаря построенной в советское время системе среднего и высшего образования был накоплен огромный человеческий капитал, но его производительность все еще крайне мала. Причин тому несколько: система доминирующих иерархий, патерналистские настроения, централизация капитала и инноваций в отдельных регионах, текучесть и утечка кадров, отсутствие управленческих традиций тренинговой подготовки кадров и т.д.

Эффективность использования человеческого капитала в первую очередь зависит от мобильности трудовых ресурсов — носителей человеческого капитала. Человеческий капитал должен достаточно быстро реагировать на изменения в глобальной экономике и перестраиваться на те сферы деятельности, в которых его производительность выше. Именно с такими сложностями в области использования человеческого капитала столкнулась итальянская энергетическая компания Enel, сделавшая инвестиции в российский рынок энергетики. Приобретая контрольный пакет ОГК-5, корпорация Enel столкнулась с необходимостью реорганизации работы персонала.

Enel сегодня — стратегический инвестор с большим опытом управления генерирующими мощностями и продажи электроэнергии на крупных дерегулированных европейских рынках. В последний год энергетическая отрасль вышла на новый оптовый рынок электроэнергии мощностей (НОРЭМ). Новая модель рынка электроэнергии, задуманная как промежуточный этап между регулируемым и свободным рынком, упраздняет деление на участников регулируемого сектора и сектора свободной торговли: все они становятся участниками оптового рынка. Эта модель предполагает наличие нескольких механизмов торговли: долгосрочного рынка регулируемых договоров, краткосрочного рынка «на сутки вперед» (РСВ) и балансирующего рынка (БР), где участники рынка будут продавать (покупать) отклонения своего фактического графика от планового. Новшеством является введение РСВ, основанного на принципе конкурентного отбора. Энергия является ресурсом — товаром, который не подлежит «хранению». Отсюда вытекает и специфика системы управления персоналом энергетической корпорации, в частности, построение работы коммерческой дирекции. Но для компании не менее важна как профессиональная, так и географическая мобильность.

Компания приобрела капитал, сможет ли она его использовать как эффективный рыночный ресурс? Необходимо повысить интеллектуальный уровень персонала, творческий потенциал, развить продуктивность, мотивацию и целый ряд других способностей, которые требуются на рынке в переходный период. Люди стремятся к саморазвитию. Удастся ли компании обеспечить возможности для повышения квалификации? Эти вопросы пока остаются открытыми, но думаем, нам всем еще предстоит увидеть потенциал и возможности развития энергетики, столь необходимой для нашего будущего, причем не только в экономическом, но и в социальном плане. Следует также отметить необходимость развития и внедрения новых технологических достижений в компании. Для обеспечения бесперебойного функционирования предприятий сегодня требуется модернизация оборудования, приведение технологий к новым стандартам, что, в свою очередь, востребует новый качественный уровень обслуживающих технологии специалистов и развитые компетенции управленцев. В настоящее время наиболее остро ощущается дефицит молодого кадрового резерва, владеющего иностранными языками. В перспективе знание языков должно соответствовать и технологическим компетенциям персонала.

Теория человеческого капитала подчеркивает ценность человеческих ресурсов. В науке управления персоналом понятия «человеческий капитал» и «человеческий ресурс» тесно связаны, они выражают новый взгляд на роль человека в современном производстве. Как известно, функционирование любой экономической системы, в том числе и энергетической компании, представляет собой процесс преобразования ресурсов для удовлетворения потребностей общества, индивидов в товарах и услугах.

В чем же главная отличительная особенность человеческих ресурсов в модернизируемой энергетической отрасли? Во-первых, человеческие ресурсы всегда имеют личностную специфику; люди наделены интеллектом, и, следовательно, их участие в производственном процессе не механическое, а эмоциональное и сознательное. С учетом этого фактора компания Enel опирается на свой корпоративный кодекс, цель которого состоит в корпоративном (или совместном) осмыслении стоящих перед компанией проблем. Во-вторых, человек обладает творческими, предпринимательскими способностями, и в отличие от других ресурсов продуктивность этих способностей не имеет видимых пределов. В человеческих ресурсах скрыты наибольшие «активы» для повышения эффективности функционирования организации. Этот фактор обуславливает развитие новой системы обучения персонала компании Enel как в России, так и за рубежом. В-третьих, в современных условиях научно-технического прогресса происходит устаревание знаний, так называемый моральный износ человеческих ресурсов. Но люди в силу личной мотивации осознанно стремятся к совершенствованию, повышению квалификации, обновлению знаний и профессиональных навыков, ожидая от организации помощи и предоставления соответствующих возможностей. Своеобразный «ребрендинг», который сегодня необходим энергетике в связи с тем, что РАО ЕС уходит с рынка и завершает тем самым процесс реструктуризации, возможен и в профессиональной сфере

подготовки кадров компании: переквалификация, переобучение, усовершенствование и т.д. В энергетической отрасли способности, знания, квалификация и профессиональные умения и навыки распределены между людьми неравномерно, поэтому требуются не просто квалифицированные специалисты, но прежде всего их постоянное обучение, переподготовка, повышение квалификации. Причем переобучение на различных ступенях и уровнях должно быть увязано с технологической модернизацией компании. Работник как личность действует, с одной стороны, в соответствии со своими собственными склонностями и интересами, а с другой — в соответствии с внешней обстановкой и общими перспективами развития, и компании необходимо это учесть.

Мотивы заключения трудовых договоров различны, поэтому управление мотивацией работников является ключевой задачей менеджмента, в частности, HR-службы. Текучесть, уход ключевых специалистов, уход целых команд высококлассных руководителей и специалистов в период разного рода «переустройств» — проблема многих образующихся компаний. Но трудовая жизнь современного человека продолжается 30—50 лет. Накопленные за этот период профессиональные знания бесценны. В этой связи воспроизводство человеческих ресурсов должно носить долговременный характер. Именно человеческие ресурсы приводят в движение и организуют взаимодействие всех остальных ресурсов. В этом их ключевая и стратегическая роль в современной организации.

Предоставит ли Enel эти возможности для развития и творческого совершенствования персонала — покажет время, а пока мы стоим на пути интереснейших преобразований и изменений. И результаты этих изменений скоро непосредственно ощутят потребители энергетического ресурса. Несмотря на определенные различия, существует комплиментарность материальных и человеческих ресурсов. Повышение качества человеческих ресурсов приводит к большей отдаче материальных ресурсов через их более эффективное использование, а это, в свою очередь, обеспечивает организациям дополнительные стимулы для инвестирования в человеческие ресурсы. Комплиментарность ресурсов является одним из наиболее значимых факторов инновационного развития и инновационного прорыва отрасли.

В современных условиях интеллектуализации бизнеса главным источником производительности труда и процветания организации выступают именно человеческие ресурсы. Только благодаря им мы можем управлять сложнейшими процессами и наращивать наш банк знаний, постоянно совершенствуя его в соответствии с техническими изменениями на производстве.

Концепция человеческих ресурсов признает их экономическую полезность в современном производстве [1. С. 309]. Можно обладать поистине бесценным человеческим капиталом и при этом хранить его «на полке», «про запас», не давая возможностей реализации в качестве эффективного инновационного ресурса. К управлению человеческими ресурсами необходимо применять системный и стратегический подходы, как к другим видам организационных ресурсов. Но при этом следует учитывать интересы личности, организации, общества, то есть органично сочетать экономические, политические и социальные цели

и ценности. На практике новая научная концепция конкретизируется в создании и функционировании внутриорганизационного механизма управления, в том числе HR-службы как службы управления именно человеческими ресурсами, которая представляет собой совокупность отношений, форм и методов воздействия на формирование, использование и развитие человеческого капитала для достижения экономического успеха и удовлетворения потребностей работников организации.

В рамках работы нашей компании, несмотря на национальные, социальные, экономические различия стратегий управления ресурсами, вытекающие из «перекрешивания» международного и национального опыта, HR-службой сформулированы принципы управления человеческими ресурсами, которые рассматриваются как составляющая общекорпоративной стратегии.

1. Отказ от иерархического административного воздействия и переход к экономическим отношениям, базирующимся на принципах децентрализации управления, где главные приоритеты внутри организации — работник, а вне ее — потребитель продукции и услуг; развитие новаторства, творчества и сотрудничества, когда персонал способствует успешной деятельности компании и конечно росту ее прибыли, а все отношения с клиентами строятся на основе высокого профессионализма и взаимности.

2. Проведение инвестиционной политики в сфере управления человеческими ресурсами, предусматривающей реорганизации службы управления персоналом в целях повышения профессиональных компетенций сотрудников; инвестиции, вкладываемые в персонал, увеличивают капитал компании. При активной жизненной позиции любой сотрудник может заявить о своем желании пройти обучение для дальнейшего продвижения по службе, а благодаря мобильности и представительству интересов компании в разных странах и регионах все категории сотрудников могут обучаться в соответствии с разно профильными интересами компании.

3. Внутрифирменное развитие человеческих ресурсов, нацеленное на формирование мотивации работников для достижения инновационных, стратегических задач организации; создание в компании корпоративного университета, который решает стратегические вопросы развития и обучения персонала, корпоративных учебных центров на местах, которые решают локальные тактические и оперативные задачи обучения и развития; в компании развита система дистанционного обучения по различным направлениям; таким образом, в компании HR-служба специализируется на постоянном развитии и обучении сотрудников в интересах основного технологического процесса.

4. Формирование ценностей и установок у работников, побуждающих их к высокопроизводительному, ответственному, творческому труду, развивающих у них дух сотрудничества и партнерства; приверженность корпоративному этическому кодексу компании, который показывает, насколько работодатели заинтересованы в своем персонале и какие льготы получает лояльный к компании персонал; соответствие этическому кодексу, который выражает этические обя-

занности и ответственность, правила поведения, которым следуют все сотрудники компании в любом из предприятий для поддержания хорошей репутации.

5. Профессионализация управления человеческими ресурсами, повышение организационного статуса кадровых служб как ключевых функциональных подразделений, участвующих в стратегическом развитии организации (за счет участия и влияния руководителей HR-служб на формирование и реализацию стратегии компании, ее эффективную кадровую политику).

В России формирование системы управления человеческими ресурсами происходит в исключительно сложный период перехода к рыночной экономике, который сопровождается системным кризисом, резким обострением социально-экономических и политических противоречий. В переходный период только далеко видящие компании понимают важность роли HR-службы в компании. Формирование в российских компаниях механизма управления человеческими ресурсами в новых экономических условиях выдвигает необходимость разработки собственной научной концепции, которая бы аккумулировала все лучшее из мировой и отечественной теории и практики управления, а главное, отражала национальную специфику менталитета, культуры, своеобразие исторического опыта, особенности переходного периода. Жизнь в эпоху перемен интересна и многогранна.

Будущее за теми компаниями, которые понимают важность дальнейшего развития и выращивания управленцев внутри нее. Более знающих специфику компании управленцев и специалистов, чем выросших из ее собственного внутреннего резерва, представить себе трудно. И если на первом этапе своего развития компании могут обходиться услугами кадрового делопроизводителя, и даже отдавать кадровое направление на аутсорсинг, то в дальнейшем, строя свои стратегические планы развития и расширения бизнеса, компании начинают ориентироваться на формирование собственных высококвалифицированных HR-служб. Это наглядно показала широко применяемая сегодня практика организации и развития внутрикорпоративных Учебных центров, Центров оценки и Корпоративных университетов в компаниях разных профилей. Спрос и острый дефицит на рынке подготовки высококвалифицированных специалистов неуклонно растет. Поэтому HR-служба, специализирующаяся в области обучения, мотивации, стимулирования, переквалификации, компетенции и оценки персонала становится необходимым институтом корпоративного развития.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Игнацкая М.А.* Структурно-функциональный анализ новой экономики. — М.: Издательство РУДН, 2002.
- [2] *Лунькова А.* Универсальный солдат HR-generalist: плюсы и минусы. — HRM, 2007.
- [3] *Ульрих Д.* Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. — М.: Вильямс, 2007.
- [4] *Экономическая энциклопедия.* — М., 1999.

**THE PERSONNEL-ORIENTED FIRM:  
HR-DEPARTMENT**

**J.O. Katkova**

The Fifth Power Generation Company  
*Setunsky passage, 24th, Building 10-A, Moscow, Russia, 119136*

The article's aim is to show the advantages of organizing the effective work of the HR Department. It allows to success in recruitment, development and motivation of the personnel problem-solving in an effort to establish «the personnel-oriented firm».