

УДК 331.08

В. А. Оглоблин

Иркутский государственный университет путей сообщения

**СТАНДАРТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ:
ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ
СОЗДАНИЯ И ПРИМЕНЕНИЯ**

В настоящее время для повышения эффективности деятельности предприятий используются стандарты профессиональной деятельности в области управления персоналом и различные организационные стандарты, предъявляющие требования к правилам деятельности предприятия (например, стандарт «Investors in People»). Анализ стандартов показал отсутствие общего системного подхода к этому вопросу. В статье рассматривается история создания профессионального стандарта в области управления персоналом в США, России и организационного стандарта в Великобритании. Приведена схема внедрения организационного стандарта в деятельность предприятия. Обосновывается, что профессиональный и организационный стандарты являются частными случаями стандарта системы управления персоналом, это открывает определенные перспективы для исследования вопроса влияния данных стандартов на результаты деятельности предприятия.

Ключевые слова: система управления персоналом; стандарт системы управления персоналом; профессиональный стандарт в области управления персоналом; организационный стандарт; Investors in People.

V. A. Ogloblin

Irkutsk State Transport University

**STANDARDS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT:
NATIONAL AND INTERNATIONAL EXPERIENCE
OF CREATION AND USE**

At present, increase of enterprise performance efficiency involves standards of professional activities in the human resources sphere, as well as various organizational standards that place demand on the rules of enterprise activities (for example, the standard «Investors in People»). The article considers the history of creation of a professional standard in the human resources sphere in the USA, Russia and the organizational standard in Great Britain. The implementation procedure of an organizational standard for enterprise activities is provided, while giving grounds of the fact that professional and organizational standards are isolated occasions of the human resources system, and this opens the prospects for investigating the problem of these standards influence on the enterprise performance results.

Keywords: system of human resources management; standard of human resources management system; professional standard in human resources management sphere; organizational standard; Investors in People.

Исследователи выделяют в истории развития системы управления персоналом два основных подхода: человек как ресурс производственной системы, т. е. как элемент процесса производства и управления; человек как личность со своими потребностями, мотивами, ценностями, т. е. как главный субъект управления [1].

Оба подхода до сих пор практикуются, более того они закреплены в авторитетных документах. Например, для достижения устойчивого успеха организации применяют стандарты менеджмента качества серии ИСО 9004, которые

делают упор именно на организацию производства, а человек в них рассматривается только как ресурс производственной системы. В стандарте указано, что люди являются значимым ресурсом организации и их полное вовлечение расширяет их способность создавать ценность для заинтересованных сторон. Содержимое стандарта также включает в себя требования к компетенции персонала, вовлечению и мотивированию персонала¹. Учитывая минимальный объем требований к персоналу, изложенных в стандарте (одна страница), нет сомнений в том, что такое краткое изложение является привлекательным объектом для научных исследований, что подтверждается значительным количеством публикаций на данную тему.

Вместе с тем, потребность организаций в стандартизации системы управления персоналом существует, и в разное время и разных странах были предприняты и осуществлены попытки построения национальных и международных стандартов. С точки зрения автора, стандарт системы управления персоналом — это набор требований, выраженных качественными и количественными показателями, способствующий выбору таких методов управления персоналом, которые позволят в максимальной степени реализовать кадровый потенциал предприятия. Данное утверждение не может считаться определением в силу своей чрезмерной широты, но позволяет задать вектор (рамки) нашего исследования. Например, требования к квалификации и навыкам специалистов в области управления персоналом можно считать стандартом системы управления персоналом, поскольку предполагается, что управление при помощи сертифицированных (а значит высококвалифицированных) специалистов более эффективно, нежели их коллег с более низкой квалификацией. Формирование требований к квалификации и навыкам специалистов в области управления персоналом, закрепление их в профессиональных стандартах можно рассматривать как часть более общего стандарта системы управления персоналом.

Первой в этой области была американская концепция стандартов в области управления персоналом. Работодатели хотели иметь критерии для отличия хороших кадровых работников от неквалифицированных, ведь это отражалось на уровне оплаты труда. Кадровые работники хотели того же. В результате было создано Общество управления человеческими ресурсами (Society for Human Resources Management — SHRM), которое занялось сбором мнений по этому вопросу, что в дальнейшем и привело к образованию Сертификационного института управления человеческими ресурсами (Certification Human Resources Institute — CHRI). Американская модель профессиональных стандартов управления персоналом заключается в том, что в специальном тестовом центре² кадровики проходят испытание и по его результатам им присваивается одна из трех ступеней:

- профессионал в управлении персоналом (Professional in Human Resources — PHR);
- старший профессионал в управлении персоналом (Senior Professional in Human Resources — SPHR);
- профессионал в области международного HR-менеджмента, или «глобальный» профессионал (Global Professional in Human Resources — GPHR).

Это не единственная в Америке организация специалистов по кадровому менеджменту, но наиболее массовая — численность ее участников составляет около 300 тыс. чел., причем не только американцев, но и иностранцев. Сначала это был мононациональный стандарт, и стандарта третьего уровня, относящегося к международной деятельности в сфере управления персоналом, в конце 1980-х гг. не было, но поскольку каждые пять лет Сертификационный институт управления человеческими ресурсами обновлял стандарт, то он был

¹ URL : <http://www.iso.org>.

² URL : <http://www.hrliga.com/index.php>.

разработан и запущен в действие уже в начале нового тысячелетия. На текущий момент подтвердили знание стандартов в области международного управления персоналом уже более 35 тыс. чел.

Профессиональный стандарт также принят в ряде стран, а именно в Канаде, Германии и Великобритании. Так, в Великобритании стандарт концептуально отличается от своего американского аналога. Требования этого стандарта относятся не к квалификации и навыкам персонала, а к схеме работы самой организации. По мнению автора, такой стандарт тоже является частным случаем стандарта системы управления персоналом, но в отличие от профессионального его можно определить как организационный стандарт.

Чуть позже чем в Америке, Министерство труда Великобритании по поручению правительства начало разработку программы, которая бы позволила повысить производительность труда (на тот момент в Великобритании была самая низкая производительность труда в Европе). Более пристальное изучение проблемы выявило, что главная причина — противоречие между работодателями и наемными работниками. Выход из этой ситуации увидели в стандарте «Investors in People» («инвесторы в людей»). В его разработке участвовали ведущие специалисты крупнейших компаний, Конфедерация британской индустрии, Институт управления персоналом и Конгресс профсоюзов Великобритании. Разработка стандарта велась с конца 1980-х гг. и длилась до 1992 г., когда началось внедрение стандарта в самой Великобритании. После получения положительного опыта стандартом заинтересовались предприятия некоторых других стран. На данный момент этот стандарт работает на предприятиях более 30 стран мира (Россия в их числе).

Стандарт «Investors in People» требует особой процедуры внедрения в деятельность организации, которая состоит из трех этапов:

- планирование — разработка стратегии;
- действие — выполнение плана;
- проверка — оценка изменений.

В свою очередь, этап планирования состоит из четырех подэтапов:

- разработка бизнес-стратегии (основные ценности организации ясны персоналу и связаны с видением и стратегией; чтобы улучшить работу организации используются ключевые показатели эффективности; в стратегии организации принята во внимание социальная ответственность; в создание стратегии вовлечен персонал и все заинтересованные стороны);

- обучение и развитие бизнес-стратегии (обучение и стратегия создают возможность для развития организации; планы должны принимать во внимание стили обучения; персонал помогает принять решения относительно своего собственного обучения; обучение и развитие должно быть гибким и инновационным; в организации привита культура непрерывного обучения);

- разработка стратегии управления людьми (процесс рекрутинга в организации справедливый, рациональный и эффективный; создаются различные талантливые трудовые ресурсы; стратегия баланса продолжительности службы удовлетворяет потребности персонала; для оценки изменений используется конструктивная обратная связь; организация максимально привлекает таланты людей);

- лидерство и стратегия управления (лидеры и возможности управленцев определены; менеджерам помогают получить положительный опыт; лидерство и стратегию управления увязывают с бизнес-стратегией, перенимая лучший опыт других компаний; поощряются попытки сотрудников развить лидерские качества).

Обычно у организации есть миссия, стратегия и план, но в стандарте помимо этого предусматривается, что ценности организации позволяют поддерживать текущую миссию. В большинстве организаций подводят итоги выполне-

ния плана, но они не вводят постоянный контроль за основными показателями и совсем необязательно для обычных организаций устанавливать социальную ответственность бизнеса, в то время как стандарт «Investors in People» требует этого. При организации обучения учитывается выбор наилучшего способа получения знаний, согласовывается с сотрудником его учебная программа и персонал ориентируют на непрерывное обучение.

В организациях, не использующих стандарт «Investors in People» в области стратегии управления персоналом, поощряют высказывание идей по улучшению стратегии и гарантируют равенство возможностей в развитии персонала. Стандарт «Investors in People» требует, что процесс подбора персонала должен быть справедлив и эффективен, организация должна всемерно способствовать созданию талантливых сотрудников непохожих друг на друга, работа и личная жизнь сотрудника должна удовлетворять балансу продолжительности службы и как итог — организация вправе максимально использовать в своих целях таланты сотрудников.

Любая организация нуждается в лидерах, но лишь в организациях, использующих стандарт «Investors in People», все сотрудники поощряются для развития своих лидерских качеств и сотрудникам в этом помогают. Выраженный в организации лидер имеет преимущество перед пришедшим в том, что ему не надо проходить период адаптации и он, по определению, будет более лоялен своей компании.

Этап выполнения плана состоит из четырех подэтапов:

- повышение управленческой эффективности (менеджеры — лидеры, образцы для подражания, организаторы работы в команде и обмена знаниями; тренинг — часть организационной культуры; сотрудникам помогают развить их карьеру; в организации поддерживается атмосфера открытости и доверия);

- признание и вознаграждение (выполнение стратегии признается со стороны стейкхолдеров и вознаграждается; консультируются с соответствующими представительными группами; «прозрачная» система мотивация сотрудников; любой успех празднуется; искренне радуются успехам коллег);

- участие в принятии решений (эффективная консультация и участие сотрудников в принятии решений — часть организационной культуры; сотрудников поддерживают и им доверяют принятие решений; сотрудники ставят себе личной целью добиться успеха и гордятся своей работой для организации; организационная культура требует непрерывного улучшения деятельности предприятия);

- обучение и развитие (используется эффективная система обучения, инновационные и гибкие подходы, а также менторство, при этом обучение — повседневная деятельность; людям дают возможность полностью раскрыть свой потенциал; оцениваются результаты обучения; поддерживается личное развитие сотрудников).

В компании, использующей стандарт управления персоналом, менеджеры должны быть образцами для подражания. Конечно, это сложно, но сотрудникам помогают делать карьеру, а в организации царит атмосфера доверия и открытости. Система мотивации в таких организациях понятна каждому сотруднику, выполнение плана считается успехом, который должен быть отпразднован, за добившихся успеха коллег сотрудники искренне радуются.

Этап проверки состоит из двух подэтапов:

- измерение исполнения (определяется вклад сотрудников в достижение целей организации и выставляется оценка; описаны ключевые показатели эффективности деятельности предприятия; улучшаются перспективы карьерного роста сотрудников; используются гибкие и эффективные подходы к измерению возврата инвестиций; о возврате инвестиций в сотрудников сообщают стейкхолдерам);

– непрерывное улучшение (используется мнение сотрудников и стейкхолдеров; применяются эффективные внутренний и внешний сопоставительный анализ и методы обратной связи, чтобы понять мнение сотрудников о том, как ими управляют; сотрудники считают свою работу самой лучшей).

В итоге вклад сотрудников в выполнение стратегии измеряется и оценивается, отслеживаются ключевые показатели эффективности работы организации. Все эти меры приводят к тому, что перспективы карьерного роста сотрудников улучшаются, растут показатели деятельности компании, а инвестиции в сотрудников возвращаются новыми идеями, выполнением амбициозных планов, и весь этот механизм прозрачен для акционеров. Организация использует все методы для своего обследования и анализа, которые приводят к повышению эффективности деятельности организации, а поскольку в этот процесс вовлечен и коллектив, то сотрудники компании считают, что это самая лучшая работа.

После внедрения стандарта отслеживаются значения десяти индикаторов, которые отображают эффективность организационной структуры и методов управления персоналом¹. Так было не всегда, первая версия стандарта была громоздкой системой — было много индикаторов и требовалось много усилий по сопровождению стандарта. Такая сложность применения стандарта отталкивала многих работодателей, поэтому пришлось искать пути «облегчения» процесса сопровождения стандарта управления персоналом. Та версия, которая сейчас является действующей, была предложена в 2005 г.

Стандарт «Investors in People» является самостоятельным и внедряют его ради повышения эффективности деятельности организации, однако его можно использовать и для поддержки системы качества (ISO 9000 и др.). Из накопленного опыта применения данного стандарта в организациях следует, что коэффициент текучести кадров там минимален по отрасли. Сотрудникам нравится работать в таких компаниях и они «держатся» за место.

Приведем примеры внедрения данного стандарта в нашей стране. Российский филиал компании «TNT Express» применяет стандарт «Investors in People» с 2002 г. Это привело к росту оборота компании на 40 %, степень удовлетворенности клиентов повысилась практически до 100 %, а коэффициент текучести кадров снизился вдвое². Japan Tobacco International (JTI) Россия была следующей компанией, внедрившей данный стандарт в 2012 г.

Приведем российский опыт создания стандартов системы управления персоналом. В мае 2002 г. состоялась профессиональная конференция российских кадровиков, на которой решили, что в сфере управления персоналом необходимо разработать стандарты профессиональной деятельности. Причины были те же, что и в свое время в Америке — не определили: за какие функции отвечают специалисты управления персоналом, какие задачи они должны решать в организации, что они должны знать и что уметь, что от них могут требовать работодатели и какая часть их обязанностей может быть изложена в рекомендательном порядке. Для выработки стандартов специалисты Национального союза кадровиков организовали исследование, которое должно было показать положение дел в профессии «как есть» и представление «как должно» быть. Исследование проводилось в рамках двух проектов: «Портрет российского кадровика» и «Роль и статус службы управления персоналом на российских предприятиях». Выборка специалистов была представительной, поскольку опросили больше 3 тыс. специалистов по управлению персоналом из всех регионов страны. Результатами данного исследования явились: перечень наиболее типичных должностных обязанностей; список методов, которые специалисты

¹ URL : <http://www.advertme.ru>.

² URL : <http://chelt.ru>.

по управлению персоналом используют в своей профессиональной деятельности; множество особенностей управления персоналом в различных отраслях и компаниях; круг требований к выпускникам вузов по данной специальности и многое другое, что требовалось собрать для создания стандартов¹.

К 2006 г. была сформирована Комиссия Национального союза кадровиков, в ее состав вошли ученые и педагоги, консультанты и признанные специалисты-практики в области управления персоналом, а также представители Правительства РФ. Данная комиссия была призвана подготовить требования профессионального стандарта в лице научной группы, определяла методологию и алгоритм создания стандарта. Управляющий проектом, исходя из предложенной методики, поставил перед каждым членом рабочей группы индивидуальную задачу разработки версий модели стандарта. Члены научной группы обрабатывали полученное многообразие вариантов стандартов. Таким образом, была проделана успешная совместная работа по созданию стандарта. Одновременно с этим было организовано исследование на тему «Основные направления, задачи и функции деятельности специалистов в области кадрового менеджмента на российских предприятиях» подразделением комиссии Центра исследований и аналитики Национального союза кадровиков. Это исследование проводилось среди специалистов-практиков по управлению персоналом числом не менее 1 тыс. чел. и касалось перечня функций, задач, компетенций, знаний и навыков сотрудников службы управления персоналом. Работа комиссии заняла 5 лет, к 2007 г. был представлен Стандарт профессиональной деятельности на ознакомление членам Национального союза кадровиков. После изучения проголосовали, и в апреле 2007 г. Стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента были утверждены и вступили в силу.

Рассмотрение Стандарта профессиональной деятельности показывает, что российские кадровики пошли по пути, проложенному менеджерами по управлению персоналом в США, в нашей стране так же сертифицируют специалистов и ждут от них высокого профессионализма в области управления персоналом [2].

Для наглядности проведем сравнение стандартов системы управления персоналом, действующих в США, Великобритании и России (табл. 1). Два из них — профессиональные стандарты (США и Россия), а один — организационный (Великобритания).

Введение стандартов профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента в России позволяет решить проблемы, приведенные в табл. 2.

Данное мнение является позицией Национального союза кадровиков и не разделяется автором, так как при создании национального стандарта управления персоналом не учитывалось мнение собственников бизнеса и государства. В результате стандарт в данный момент не востребован, поскольку никак не влияет на эффективность ведения бизнеса и российскую экономику.

В статье не были рассмотрены такие стандарты, как SA 8000:2008 «Social Accountability» («Социальная ответственность»), ISO 26000 «Guidance on social responsibility» («Руководство по социальной ответственности»), 18001:2007 «Occupational Health and Safety Assessment Series» (OHSAS) («Системы управления охраной здоровья и безопасностью персонала») и др. Перечисленные стандарты, по мнению автора, направлены на достижение конкурентных преимуществ организаций, их использующих, в глазах персонала и общества. В данный момент перечисленные стандарты не актуальны, поскольку не соответствуют степени подготовленности общества, бизнеса и государства.

¹ URL : <http://standards.kadrovik.ru>.

Таблица 1

Сравнение стандартов системы управления персоналом

Критерий	Страна		
	США	Великобритания	Россия
Предпосылки создания	Исследование Корнельского университета в 1960 г.	В конце 1980-х гг. выяснилось, что в Великобритании самый продолжительный рабочий день и самая низкая производительность труда в Европе. Правительство поручило Министерству труда разработать стандарт	Инициатива Национального союза кадровиков
Разработчики стандарта	Общество управления человеческими ресурсами	Ведущие специалисты крупнейших компаний, Конфедерация британской индустрии, Институт управления персоналом и Конгресс профсоюзов Великобритании	Ведущие специалисты крупнейших компаний, Национальный союз кадровиков
Круг решаемых задач	Конкурентное преимущество для специалистов по управлению персоналом	Повышение производительности труда, увеличение объема продаж, максимизация рентабельности, повышение эффективности, стратегическое лидерство	См. табл. 2
Цель стандарта	Добровольная сертификация специалистов	Добровольная сертификация организаций	Добровольная сертификация специалистов
Количество участников	128 316 чел.	221 организация	408* чел.

* В данное число не вошли специалисты с фамилией на букву «р» в связи с некорректной работой сайта.

Составлено по: URL : <http://www.hrci.org>; URL : <http://www.hrci.org/HRCertification.aspx?id=2147483768>; URL : <http://www.investorsinpeople.co.uk/Journey/Champions/Pages/CurrentChampions.aspx>; URL : http://standards.kadrovik.ru/cert_list.php?sort=let1.

Таблица 2

Изменения, произошедшие в России на рынке специалистов управления персоналом

До принятия стандарта	После принятия стандарта
Отсутствовало единое информационное коммуникационное пространство, объединяющее представителей профессии	Действует Национальный союз кадровиков — общероссийское объединение специалистов в области управления персоналом и трудовых отношений
Большинство представителей профессии не имело специального образования в области кадрового менеджмента; знания приобретались, прежде всего, на практике, в процессе работы	Считается нормой регулярно повышать квалификацию, участвуя в краткосрочных учебных программах; многие специалисты имеют высшее образование в области кадрового менеджмента
Отсутствовали критерии определения уровня квалификации специалистов в области управления персоналом и трудовых отношений	Сформированы и утверждены Стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента
Не существовало единой системы оценки профессионализма специалистов, общепризнанного сертификата, подтверждающего наличие необходимых для работы знаний, умений и навыков	Национальный союз кадровиков разрабатывает систему сертификации специалистов в области кадрового менеджмента, которая позволит определять уровень квалификации специалистов в соответствии со Стандартами профессиональной деятельности

Составлено по: URL: <http://standards.kadrovik.ru>.

Итак, подведем итоги:

1. По мнению автора, поскольку количество сертифицированных специалистов в России мало, идея с сертификацией «провалилась». Требованиям стандарта профессиональной деятельности в области управления персоналом официально соответствуют лишь 408 специалистов.

2. В. В. Путин 2 октября 2013 г. на инвестиционном форуме «ВТБ Капитала» «Россия зовет!» сказал о необходимости роста производительности труда в России в ближайшие годы на 5–6 % в год — в 2 раза быстрее, чем сейчас¹. По нашему мнению, одним из ресурсов роста производительности труда мог бы выступить Стандарт системы управления персоналом.

3. Можно обратить внимание на то, что экономические цели ставит только система стандартов, связанная с сертификацией организации, для сертификации специалистов побудительной причиной является повышение своей конкурентоспособности. По результатам проведения сравнительного анализа (см. табл. 1) становится понятно, что реальный рост экономики может обеспечить именно сертификация организации. Кстати, именно в Великобритании в разработке стандарта участвовало правительство (в отличие от России и США), и именно в Великобритании был создан стандарт, который ставит своей целью экономический рост страны.

В заключение можно сказать, что назрела необходимость в научных исследованиях в области разработки Стандарта системы управления персоналом. Внедрение в деятельность предприятий данных стандартов позволит повысить производительность труда организации. При этом целями внедрения этого стандарта, по нашему мнению, должны быть увеличение объема продаж, максимизация рентабельности, повышение эффективности, стратегическое лидерство, повышение производительности труда.

Список использованной литературы

1. Жилкин А. А. Эволюция подходов к управлению человеческими ресурсами в XX в. // А. А. Жилкин, О. К. Минева // Каспийский регион: политика, экономика, культура. — 2011. — № 1. — С. 95–101.
2. Озерникова Т. Г. Измерение и оценка конкурентоспособности работника на рынке труда // Т. Г. Озерникова, С. В. Кравцевич // Современная конкуренция. — 2008. — № 2. — С. 97–108.

References

1. Zhilkin A. A., Mineva O. K. Evolution of approaches to human resources management in the XX-th century. *Kaspiiskii region: politika, ekonomika, kultura – Caspian Region: politics, economy, culture*, 2011, no. 1, pp. 95–101 (in Russian).
2. Ozernikova T. G., Kravtsevich S. V. Measurement and evaluation of employees' competitiveness on labor market. *Sovremennaya konkurentsia – Modern Competition*, 2008, no. 2, pp. 97–108 (in Russian).

Информация об авторе

Оглоблин Владимир Александрович — старший преподаватель, кафедра менеджмента, Иркутский государственный университет путей сообщения, 664074, г. Иркутск, ул. Чернышевского, 15, e-mail: ogloblinva@mail.ru.

Author

Vladimir A. Ogloblin — Senior Lecturer, Chair of the Management, Irkutsk State Transport University, 15 Chernyshevsky St., 664074, Irkutsk, Russia, e-mail: ogloblinva@mail.ru.

¹ URL : <http://www.vestifinance.ru>.