



РЕАЛЬНЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ И ПОТРЕБЛЕНИЕ

**Е. В. ВОРОНЦОВ,
Д. В. КОНДРАТИН**

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В АВТОТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ

В статье анализируются человеческие ресурсы, их сущность, место в составе интеллектуальных ресурсов автотранспортного предприятия, пути повышения эффективности их использования, влияние на увеличение рыночной и добавочной стоимости, взаимосвязь человеческих с другими ресурсами и их трансформация в денежные ресурсы.

Ключевые слова: человеческие ресурсы; интеллектуальный капитал; интеллектуальный потенциал; коммуникабельность.

УДК 338.242.2+331.108.37

Значение автотранспорта в развитии экономики любой страны известно. Особенно оно велико для Беларуси, занимающей центральное место в Европе и расположенной на пересечении ряда торговых путей. Для создания конкурентных преимуществ, повышения эффективности автотранспортных предприятий используются различные методы и механизмы. В их числе эффективное использование человеческих ресурсов (ЧР) как важнейшего источника интеллектуального капитала (ИК).

Однако при этом, как правило, пристальное внимание уделяется лишь комплектованию водительского состава из числа высококлассных специалистов, обладающих высоким уровнем мастерства в управлении автомобилем.

В рамках Белорусской транспортной недели в 2015 г. отмечалось, что «от наличия в отрасли квалифицированных водителей зависит ни много ни мало... будущее автомобильного транспорта». ... «В сфере транспорта и логистики отсутствие опытных, подготовленных специалистов равнозначно потере вложенных в бизнес денег...» [1, 13, 15]. Конечно, квалификация водителя — весьма важный ресурс для любого предприятия с таким профилем деятельности. Многие личностные и социальные качества, значимые не только для во-

Евгений Васильевич ВОРОНЦОВ (vev1941@tut.by), доктор экономических наук, профессор, доцент кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);

Денис Валентинович КОНДРАТИН (d.kondratn@mail.ru), магистрант Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

дителей, а также и для другого персонала, остаются вне поля зрения специалистов по персоналу, в то время как они составляет большую часть портфеля ресурсов личности. Вследствие этого персонал не в состоянии решать многие вопросы, связанные с деятельностью автотранспортного предприятия, в том числе с развитием эффективных отношений с партнерами. Предприятия не реализуют свой интеллектуальный потенциал, заложенный в человеческих и других интеллектуальных ресурсах. Это снижает эффективность использования автотранспорта, ведет к потере конкурентоспособности. На это обстоятельство обращают внимание как практики, так и ученые [2, 43].

При комплектовании штатов в автотранспортных компаниях наряду с квалификацией кандидатов необходимо оценивать и наличие у них таких человеческих качеств, как навыки общения, уверенность в успехе, порядочность, коммуникабельность, умение работать в команде, креативность и многих других, которые на первый взгляд не так значимы для исполнения их функциональных обязанностей.

Человеческие ресурсы как составляющая часть интеллектуальных ресурсов обеспечивают рост рыночной стоимости предприятия. Не только квалификация, но и весь спектр ЧР являются основой достижения конкурентного преимущества организацией и создания дополнительной ценности. Что особенно важно — ЧР выступают средством накопления отношенческих ресурсов и их последующей трансформации в денежные ресурсы.

Коммуникабельность, вежливость, выдержанность, знание психологии, жизненный опыт и другие компоненты ЧР позволяют в итоге завоевать доверие у партнеров, получать их поддержку, а часто и предложения по более полному удовлетворению запросов потребителей за счет лучшей организации обслуживания и реализации инновационных процессов.

Компоненты ЧР, отражающие поведенческие качества работника, повышают имидж организации в глазах заказчиков, уверенность в высокой ответственности партнера, и наоборот, их отсутствие приводит к нанесению урона репутации автотранспортной компании.

В связи с развитием информационных технологий, глобальной сети Интернет организации, в том числе автотранспортные, для достижения конкурентных преимуществ переносят акцент с ресурсов традиционных экономических на интеллектуальные. Этот факт подтверждается изменением соотношения затрат на преобразование и взаимодействие в их деятельности. Сферу взаимодействия теперь в большей степени обеспечивают интеллектуальные ресурсы.

Известно несколько подходов к классификации интеллектуальных ресурсов. Авторы разделяют подход, в котором выделяются три группы: отношенческие, организационные и человеческие ресурсы [3, 14]. В основе этой классификации лежит различное поведение этих ресурсов при создании стоимости. Ресурсы трех групп связаны между собой и представляют все их многообразие, они отражают возможные аспекты интеллектуальной деятельности человека. Очевидно, что человеческие ресурсы в интеллектуальных занимают ведущие положение.

О важности и определяющей роли человеческих ресурсов в наше время говорится и пишется много. ЧР как составляющая часть интеллектуальных ресурсов обеспечивают рост рыночной и добавленной стоимости предприятия, они стали определяющими для достижения конкурентных преимуществ современных компаний.

По данным Мирового банка, изучающего экономику 192 стран, только 16 % экономического роста обусловлено физическим капиталом, 20 % — природным, а 64 % — человеческим. Ресурсы человеческого капитала являются стратегическим приоритетом и основополагающим фактором экономического

роста [4, 21–22]. В связи с этим в кадровом менеджменте сформировался новый подход — управление человеческими ресурсами (УЧР), при этом под ЧР, как правило, подразумевается сам человек, а его ресурсы ограничиваются знаниями, умениями и навыками, т. е. его компетентностью. В то время как ЧР представляют «все качества, которые характеризуют индивидуумов как ресурсы для компании, при условии, что эти качества не могут быть заменены машинами или записаны на листе бумаги. В эту категорию входят такие ресурсы, как компетенция, отношение к работе, умения, неявные знания, личные связи и т. д.» [3, 15]. Действительно, проводя декомпозицию человеческих ресурсов, мы выявляем несколько их уровней и большое количество составляющих. При этом становится очевидно, что «человеческие ресурсы имеют отношение ко всем ресурсам, воплощенным в конкретных людях, работающих в организации или связанных с ней таким образом, что организация получает возможность использовать эти ресурсы» [3, 80].

Например, рыночная стоимость международных компаний «Эпл» и «Майкрософт», превышает суммарную стоимость их бухгалтерских активов в 2,4 и 2 раза соответственно [5]. Как показывают другие исследования, практические методы УЧР обеспечивают увеличение акционерной стоимости на 30 % [6, 45]. Очевидно, что источником этого являются ИР, и человеческие в первую очередь.

Из сказанного становится ясно, что в автотранспортном предприятии имеются и задействованы в практической деятельности многие составляющие этих ресурсов. Видно, что не только квалификация, но и весь спектр человеческих ресурсов являются основой достижения конкурентного преимущества автотранспортной организацией и создания дополнительной ценности.

Другой пример: шведская страховая компания «Скандиа», которая обнародовала информацию об уровне собственного интеллектуального капитала, получила дополнительные конкурентные преимущества, в результате чего увеличила свою прибыль в несколько раз [7, 84].

Человеческие ресурсы взаимосвязаны и взаимодействуют со всем портфелем ИР организации. Различные методы стимулирования персонала в итоге ведут к трансформации ЧР в денежные. Улучшение системы стимулирования и премирования приводит к увеличению акционерной стоимости на 16,5 %, повышению комфортности рабочей среды, улучшению условий труда — на 9,0 %. Благодаря совершенствованию политики предприятия в области найма и закрепления персонала, стоимость акций компании возрастает на 7,9 % и, наконец, улучшение внутрифирменных коммуникаций дает рост акционерной стоимости на 7,1 % [8].

В автотранспортной компании ООО «Формат перевозок», специализирующейся на развозе продуктов питания по объектам торговли, было принято решение принимать на работу водителей с высокой квалификацией и большим опытом работы. В итоге водительский штат был укомплектован специалистами без вредных привычек, со всеми водительскими категориями, но и с возрастом более 50 лет. Расчет на внимательное и бережное отношение к автотранспорту оправдался. Однако не была учтена специфика работы по доставке товаров в торговые объекты среднетоннажным транспортом, суть которой в том, что водителю кроме прямых водительских обязанностей приходится выполнять погрузочно-разгрузочные и складские работы, что называется «до борта». Естественно, что этим водителям (с солидным возрастом) выполнять указанную работу было довольно проблематично. Со многими из них пришлось расстаться, в итоге были понесены значительные убытки. А самое главное — компания вынуждена была внести изменения, связанные с политикой отбора и комплектования сотрудников. В первую очередь стали

обращать внимание на человеческие качества кандидата, не забывая при этом и об уровне его квалификации.

Создавая систему управления человеческими ресурсами в организации, менеджером, обеспечивающим эту функцию, следует четко представлять механизм трансформации одних ресурсов в другие, их взаимозависимость и взаимообусловленность. Это особенно актуально, когда речь идет о человеческих ресурсах, потому что они выступают средством накопления отношений и организационных ресурсов и последующей их трансформации в денежные ресурсы. А умелое управление человеческими ресурсами обеспечивает механизмы трансформации отношений и организационных ресурсов в денежные.

Отношенческие ресурсы представляют собой «все отношения, которые устанавливает организация: с клиентами, потребителями, посредниками, поставщиками, партнерами, владельцами, кредиторами и т. д.» [3, 14]. Эти отношения зависят от качеств человека. При комплектовании штата в организации следует уделять внимание тем качествам, которые обеспечивают поддержание деловых отношений с последующей трансформацией их в денежные ресурсы.

В связи с этим многие рекомендуют при приеме на работу, например диспетчера, обращать внимание на его культуру речи и манеру общения. При этом неважно, состоит ли фирма из двух — пяти человек или является крупной корпорацией. Главным помощником в этом выступает вежливость — лучший друг диспетчера и экспедитора. Как водители не приемлют грубости на дорогах, так же они не воспринимают ее и в разговоре. Лучшая реклама — это рекомендации от клиентов. Если вас или вашу компанию кто-то кому-то порекомендовал, — это уже успех [9, 39 — 40].

В автотранспортной компании любой сотрудник может рассматриваться как продавец какого-то товара. В самом простом случае товаром может быть выгода, которую получает клиент от обращения к ее услугам. Известно, что любая выгода, являясь товаром, продается в виде заинтересованности лиц, а впоследствии и в трансформации каких-либо человеческих ресурсов в конкретный товар. Это понимание важно как для руководителей, осуществляющих управление процессами и людьми, так и для любого сотрудника компании. В этом процессе трансформируются прежде всего знания, умения и навыки продавца в результате эффективной коммуникации в конкретный продукт [10; 11].

Зависимость продаж компании от состава ее человеческих ресурсов в сравнении с другими факторами значительно выше. В соответствии с исследованиями вклад персонала составляет 51 %; уникальность товара или услуги — 19 %; цена — 16 %; способ продвижения (распределения) — 14 %. Успех компании определяется работой продавца, а личный результат сотрудника, как показали исследования Института Карнеги, в 85 % случаев достигается за счет таких человеческих ресурсов, как искусство общения, особенности характера и способности руководить людьми, и только 15 % — за счет профессиональных компетенций. Из этих 85 % умение общаться обеспечивает примерно 20 %, умение организовать процесс продажи — 15 %, а оставшиеся 50 % занимает позитивное отношение к жизни и уверенность в себе и в успехе. При этом навыки общения складываются из умения задавать вопросы, слушать, говорить на языке выгоды, работать с возражениями и завершать сделки; уверенность же в успехе — из веры в компанию, в продукт, в себя, в профессию продавца и способности к профессии продавца [12, 85]. Эти факты наглядно свидетельствуют, как человеческие ресурсы персонала формируют отношенческие ресурсы, которые в свою очередь трансформируются в денежные.

Портфель человеческих ресурсов не ограничивается перечисленными аспектами. Коммуникабельность, вежливость, выдержанность, знания пси-

хологии, жизненный опыт позволяют в итоге завоевать доверие партнеров, получать от них поддержку, а часто и предложения по более полному удовлетворению запросов потребителей за счет лучшей организации обслуживания и реализации инновационных процессов.

В рассматриваемой уже ООО «Формат перевозок», оказывающей услуги грузоперевозок на территории Республики Беларусь, на должность водителя зачислен молодой человек с опытом работы в развозе товара по торговым объектам, соответствующей водительской категорией, стажем работы в качестве слесаря на СТО, не имеющий ДТП по его вине и других нарушений правил дорожного движения. Вместе с тем не были учтены такие факторы, как отсутствие у него достаточного опыта общения с людьми, юношеский максимализм, стремление доказать свою правоту везде и всюду, что стало причиной конфликтных ситуаций.

При анализе конфликтных ситуаций становилось ясно, что требования водителя были объективными. Это факты недогруза со склада, непрофессионализм менеджеров, логистов и т. д. Незнание психологических приемов общения, методов решения конфликтных ситуаций приводило к тому, что водитель переходил на личности, это, естественно, вызывало протесты у работников и клиентов. В результате они обратились с просьбой не присылать на загрузку данного водителя. Замена водителя привела к двухнедельному простоя транспорта и убыткам на сумму в 20 000 000 бел. р. Кроме того, у клиентов появились сомнения в качестве предоставления им транспортных услуг.

Значительную часть человеческих ресурсов составляют поведенческие качества работника, которые позволяют повысить имидж организации в глазах заказчиков, уверенность в высокой ответственности партнера и наоборот — их отсутствие приводит к нанесению урона репутации автотранспортной компании.

При этом большое значение имеют морально-деловые качества не только водителей, но и других сотрудников: логистов, являющихся, по сути, менеджерами по продажам услуг грузоперевозок, а также диспетчеров, экспедиторов.

В данном аспекте речь идет о взаимосвязи различных видов интеллектуальных ресурсов и об их влиянии друг на друга. В связи с этим актуально, на наш взгляд, мнение, что «торговый персонал — это люди, которые своим трудом, навыками и знаниями обеспечивают два важнейших процесса: увеличение или поддержание входящего потока денежных средств в обмен на услуги компании и увеличение зоны охвата компании или поддержание ее на достаточном уровне. Для огромного количества клиентов компании торговый персонал и есть сама компания, так как именно он является ее лицом. Именно сотрудники отдела продаж представляют компанию чаще всего» [13, 34]. По характеру поведения сотрудников и судят о компании. Из этого складывается имидж организации.

Например, гражданина Беларуси, который работает водителем в компании «Гиртека», задержала полиция Вильнюса. Тело мужчины было покрыто синяками и ссадинами — накануне он участвовал в драке с другими водителями. При задержании мужчина оказал сопротивление. Полицейским пришлось применить силу и препроводить гражданина в КПЗ.

Несомненно, данный факт нанес урон репутации крупной литовской компании «Гиртека». Для исключения подобных случаев требуется внимательно изучать личные качества лиц, подбираемых на вакантные места в компании.

При комплектовании штата организации необходимо оценивать все качества претендентов, олицетворяющих такие ЧР, как навыки общения, уверенность в успехе, порядочность, коммуникабельность, умение работать в команде, смекалка, креативность и др.

Учет названных ресурсов человека помогает компании избежать многих проблем в ее деятельности: они формируют отношенческие ресурсы органи-

зации. Эта группа ресурсов под воздействием человеческих в итоге трансформируется в дополнительную стоимость, получаемую компанией.

Для повышения эффективности человеческих ресурсов требуется умение определять компоненты, необходимые данному кандидату в конкретных условиях организации. В связи с тем, что не всегда удастся найти кандидата с нужными качествами, встает вопрос, как развивать у сотрудников такие ресурсы и какие использовать для этого методы. Очевидно, одним из направлений в этой работе станет декомпозиция человеческих ресурсов в компании до требуемого уровня.

Таким образом, из краткого анализа эффективности использования человеческих ресурсов в автотранспортной компании видно, что эта работа не ограничивается лишь привлечением и отбором высококлассных водителей с большим стажем работы и не имеющих нарушений правил дорожного движения. Названные компоненты человеческих ресурсов хотя и важны в деятельности компании, но составляют лишь незначительную часть в портфеле человеческих и тем более интеллектуальных ресурсов. Есть много других ресурсов, которые прямо связаны с повышением эффективности компании и с ее имиджем на рынке.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Мильяненко, В. Определяющими являются профессионализм и качество услуг / В. Мильяненко // TIRjournal. — 2015. — № 11(26). — С. 10–16.
1. Мильяненко, В. Определяющими являются профессионализм и качество услуг [The determining factor is the professionalism and quality of services] / V. Milyanenko // TIRjournal. — 2015. — N 11(26). — P. 10–16.
2. Степанова, Т. Залог успешной перевозки — квалификация водителя / Т. Степанова // TIRjournal. — 2015. — № 6 (21). — С. 41–44.
2. Степанова, Т. Zalog uspehnoy perevozki — kvalifikatsiya voditelya [Pledge of successful transportation — the driver qualification] / T. Stepanova // TIRjournal. — 2015. — N 6 (21). — P. 41–44.
3. Руус, Й. Интеллектуальный капитал: практика управления : пер. с англ. / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем. — СПб. : Высш. шк. менеджмента : Издат. дом С.-Петербург. ун-та, 2008. — 418 с.
3. Ruus, Y. Intellektualnyiy kapital: praktika upravleniya [Intellectual capital: Management Practices] : per. s angl. / Y. Ruus, S. Payk, L. Fernstrem. — SPb. : Vyssh. shk. menedzhmen-ta : Izdat. dom S.-Peterburg. un-ta, 2008. — 418 p.
4. Хараева, М. С. Человеческий капитал — как фактор опережающего экономического развития / М. С. Хараева // Креатив. экономика. — 2009. — № 3 (27). — С. 20–27.
4. Haraeva, M. S. Chelovecheskiy kapital — kak faktor operezhayushchego ekonomicheskogo razvitiya [Human capital — as a factor in advancing economic development] / M. S. Haraeva // Kreativ. ekonomika. — 2009. — N 3 (27). — P. 20–27.
5. FTGlobal 500 2013 [Electronic resource] // FinancialTimes. — 2014. — Mode of access: <http://www.ft.com/intl/indepth/ft500>. — Date of access: 23.08.2014.
6. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. — М. : Питер, 2007.
6. Armstrong, M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [Human Resource Management Practice] / M. Armstrong. — M. : Piter, 2007.
7. Кошкулько, О. П. Инновационный подход к усовершенствованию системы управления человеческим капиталом на современных предприятиях / О. П. Кошкулько // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Серия D, Экон. и юрид. науки: науч.-теорет. журн. — 2011. — № 14. — С. 82–86.
7. Koshulko, O. P. Innovatsionnyiy podhod k usovershenstvovaniyu sistemy upravleniya chelovecheskim kapitalom na sovremennyih predpriyatiyah [An innovative approach to improving human capital management system in modern enterprises] / O. P. Koshulko // Vestn. Polots. gos. un-ta. Seriya D, Ekon. i yurid. nauki: nauch.-teoret. zhurn. — 2011. — N 14. — P. 82–86.
8. Майкова, С. Э. Ценность человеческого капитала в развитии современной организации [Электронный ресурс] / С. Э. Майкова, Д. В. Окунев. — Режим доступа: http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/60695.doc.htm. — Дата доступа: 31.01.2016.

Maykova, S. E. Tsennost chelovecheskogo kapitala v razvitii sovremennoy organizatsii [The value of human capital in the development of the modern organization] [Elektronnyy resurs] / S. E. Maykova, D. V. Okunev. — Rezhim dostupa: http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/60695.doc.htm. — Data dostupa: 31.01.2016.

9. *Харьковский, Д.* Как аукнется, так и откликнется... / Д. Харьковский // TIRjournal. — 2015. — № 6 (21). — С. 38–40.

Harkovskiy, D. Kak auknetsya, tak i otkliknetsya... [As the call, so the echo...] / D. Harkovskiy // TIRjournal. — 2015. — N 6 (21). — P. 38–40.

10. *Воронцов, Е. В.* Компоненты результата. Механизм трансформации знаний в интеллектуальный продукт / Е. В. Воронцов // Белорус. думка. — 2010. — № 4. — С. 112–119.

Vorontsov, E. V. Komponenty rezultata. Mehanizm transformatsii znaniy v intellektualnyy produkt [The components of the result. The mechanism of transformation of knowledge into intellectual product] / E. V. Vorontsov // Belarus. dumka. — 2010. — N 4. — P. 112–119.

11. *Воронцов, Е. В.* Извлечение стоимости из знаний организации. Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : сб. науч. тр. / Е. В. Воронцов. — Минск : Мэджик, 2012. — С. 36–39.

Vorontsov, E. V. Izvlechenie stoimosti iz znaniy organizatsii. Menedzhment i marketing: opyt i problemy [Extracting value from the knowledge of the organization. Management and Marketing : experience and problems]: sb. nauch. tr. / E. V. Vorontsov. — Minsk : Medzhik, 2012. — P. 36–39.

12. *Севастиди, Н. А.* Нужно ли обучать персонал? / Н. А. Севастиди // Корпоративное обучение. — 2015. — № 1. — С. 84–92.

Sevastidi, N. A. Nuzhno li obuchat personal? [Do I need to train staff?] / N. A. Sevastidi // Korporativnoe obucheniye. — 2015. — N 1. — P. 84–92.

13. *Осин, Д. К.* Построение системы подготовки профессионалов внутри компании / Д. К. Осин // Корпоратив. обучение. — 2015. — № 1. — С. 34–38.

Osin, D. K. Postroeniye sistemy podgotovki professionalov vnutri kompanii [Building a professional training system within the company] / D. K. Osin // Korporativ. obucheniye. — 2015. — N 1. — P. 34–38.

**YAUHENI VARANTSOU,
DZIANIS KANDRATIN**

**INCREASING HUMAN RESOURCE EFFICIENCY
IN MOTOR TRANSPORT COMPANY**

Author affiliation. *Yauheni VARANTSOU* (vev1941@tut.by), *Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus)*; *Dzianis KANDRATIN* (d.kondratn@mail.ru), *Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus)*.

Abstract. The article analyzes human resources, their essence, place in intellectual resources of a motor transport enterprise, ways to improve the efficiency of human resources, influence on the increase in the market value and value added, correlation of human resources with other resources and their transformation into monetary resources.

Keywords: human resources; intellectual capital; intellectual potential; communication skills.

UDC 338.242.2+331.108.37

*Статья поступила
в редакцию 03.02. 2016 г.*