

Проблемы правовой основы компетентностного подхода к управлению персоналом в России

Евдокимова Ксения Олеговна, СЗИУ РАНХиГС, факультет социальных технологий, магистратура, 1 курс, EvdokimovaKO@yandex.ru

Научный руководитель

Гриненко Тамара Григорьевна, профессор, кандидат философских наук

Аннотация

В статье раскрыта сущность проблемы модернизации и дальнейшей разработки трудового законодательства как правовой основы деятельности по управлению персоналом. Данная проблема приобрела к настоящему времени первостепенное значение в связи с активным распространением компетентностного подхода к управлению персоналом.

Ключевые слова

Управление персоналом, компетентностный подход, трудовое законодательство, оценка персонала

The Questions of Human Resources Management's Competence Approach Law Basis in Russian Federation

Ksenia O. Evdokimova, NWIM RANEPА, The Department of State and Municipal Administration, 4 curriculum, EvdokimovaKO@yandex.ru

Abstract

In the following article the essence of modernization and further development of labor law problems on the pledge of juridical basis of human resources management's competence approach is explained. The author has aim to show the problem's meaning in the modern world, bounding it with the spreading of usage competence approach.

Keywords

Human resource management, competency-based approach, labor law, personnel evaluation

Проблема развития правовой основы деятельности по управлению персоналом всегда была актуальна, а в свете активного распространения компетентностного подхода данная проблема приобретает первостепенное значение. Это объясняется тем, что несоответствие трудового законодательства компетентностному подходу не дает возможности организациям в полной мере принимать соответствующие кадровые решения на основе результатов оценки компетенций в рамках закона.

Прежде чем переходить к рассмотрению указанной правовой проблемы, рассмотрим более подробно теоретические основы компетентностного подхода к управлению

персоналом. До сих пор общепринятый взгляд на компетентностный подход в целом и структуру компетенций в частности еще не сформировался. К настоящему времени существует множество различных определений термина «компетенция», которые чаще всего сводятся к двум основным подходам к пониманию компетенций: американскому и европейскому подходу. В рамках американского подхода компетенция рассматривается как описание поведения сотрудника и определяется как «основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиваться высоких результатов в работе» [5, с. 9].

В отличие от американского подхода, европейский подход рассматривает компетенцию с функциональной стороны (как описание рабочих задач или ожидаемых результатов): это «способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации» [5, с. 9]. Главная отличительная особенность представленных подходов заключается в том, что в первом подходе акцент сделан на поведение сотрудника, во втором – на профессиональные требования. Применительно к управлению персоналом наиболее оптимальным является смешанный подход к концепции компетенций, объединяющий оба представленных выше направления.

Несмотря на наличие достаточного количества точек зрения на компетентностный подход, многие исследователи отмечают его позитивное влияние на систему управления персоналом: «из разрозненных мероприятий, направленных на решение локальных задач, современные HRM-подходы переросли в мощную стратегическую силу, способствующую изменению качества работы и существенно влияющую на эффективность организации в масштабах профильного рынка» [6, с.16]. Однако существует множество проблем, связанных с использованием компетентностного подхода: соотношение понятий «компетенция» и «компетентность»; соотношение компетенций с ЗУН (знания, умения, навыки) и ПВК (профессионально важные качества); структура и разновидности компетенций и так далее.

Исследование проблематики компетенций остается острым вопросом, однако многие компании широко применяют модели компетенций. Так, в основе функционирования системы управления персоналом ПАО «Сбербанк России» лежит модель корпоративных компетенций, которая позволила объединить все функции по управлению сотрудниками на руководящих должностях в Единый HR-цикл (рис.1). Он представляет собой «единую систему управления эффективностью деятельности руководителя в течение года» [4, с. 270]. Главные оценочные мероприятия приходятся на этап подведения итогов и постановки целей. На данном этапе происходят заседания кадровых комиссий, «в ходе которых подводятся итоги деятельности руководителей за предыдущий год, определяется их потенциал и уровень успешности, а также определяются приемники и кандидаты в кадровый резерв на руководящие должности» [4, с. 273].

По результатам заседаний кадровых комиссий устанавливается уровень успешности для каждого руководителя и определяются области для дальнейшего развития, которые будут положены в основу индивидуальных планов работы: для сотрудников с уровнем успешности «высокопотенциальный», «высокорезультативный» и «эффективен в текущей роли» в индивидуальный план развития (ИПР), а для сотрудников с уровнем успешности «проявляет нестабильную эффективность», «неэффективен в текущей роли» - в план улучшения. Для сотрудника с уровнем успешности «Новичок» предоставляется обратная связь по итогам работы за соответствующий период работы. Основанием установления уровня успешности выступают результаты работы за год (оценка реализации ключевых показателей деятельности или приоритетных проектов руководителя и ежеквартальная оценка по системе «5+»), а также оценка по компетенциям.

Наибольший интерес для рассмотрения проблемы развития правовой основы деятельности по управлению персоналом в свете активного распространения компетентностного подхода имеет кадровая работа с группами успешности «проявляет нестабиль-

ную эффективность» и «неэффективен в текущей роли». В силу этого дальнейшие этапы представленного HR-цикла будут рассмотрены с ориентацией на данную категорию руководителей. На этапе планирования карьеры и развития для сотрудников с низким уровнем успешности «в течение 14 дней после предоставления обратной связи руководитель совместно с самим работником составляет план улучшения на период от трех до шести месяцев» [4, с. 275]. На этапе развития и продвижения на основании реализации плана улучшения принимаются кадровые решения по отношению к данной категории сотрудников: сохранение в должности при условии успешной реализации плана улучшения, перевод работника на другую работу или его увольнение в случае не реализации плана. На четвертом, завершающем этапе цикла работник получает обратную связь методом «360 градусов».

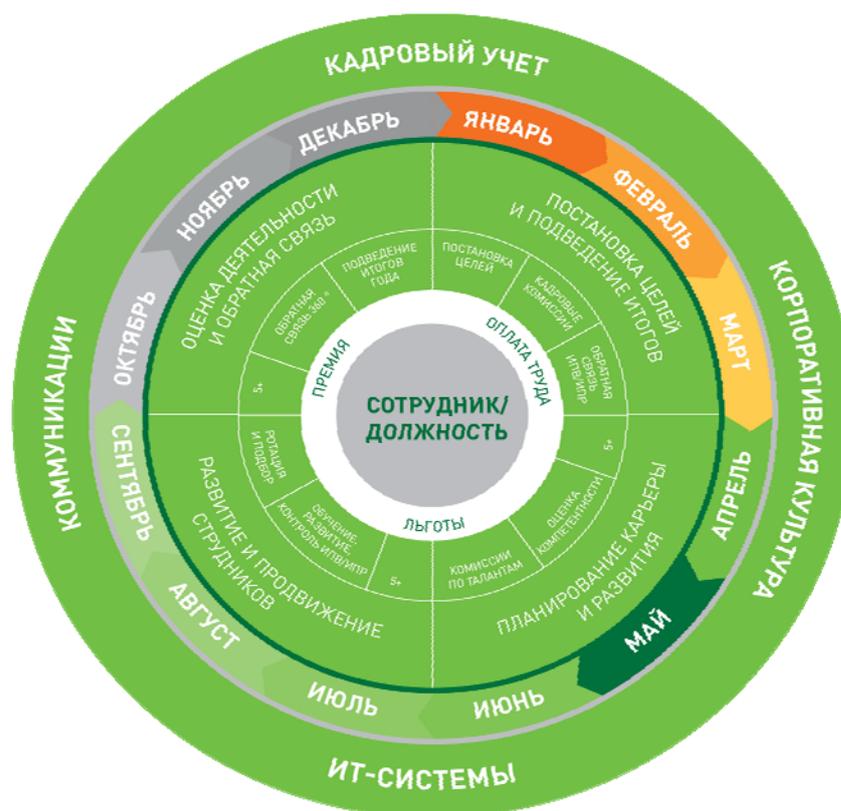


Рис. 1. Годовой цикл управления сотрудниками на руководящих должностях [3]

Наиболее проблемным этапом с правовой точки зрения является принятие кадрового решения по отношению к руководителям с уровнем успешности «проявляет нестабильную эффективность» и «неэффективен в текущей роли», не реализовавшим планы улучшения. В данной ситуации разумны следующие варианты кадровых решений:

- перевод работника на другую работу;
- при невозможности перевода работника на другую работу – увольнение работника (расторжение трудового договора по инициативе работодателя).

Рассмотрим более подробно правовую основу принятия представленных выше кадровых решений.

Перевод работника на другую работу является частным случаем изменения трудового договора и регулируется статьей 72.1 Трудового кодекса Российской Федерации (далее – ТК РФ). В соответствии с указанной статьей под переводом на другую работу понимается «постоянное или временное изменение трудовой функции работника и (или) структурного подразделения, в котором работает работник (если структурное

подразделение было указано в трудовом договоре), при продолжении работы у того же работодателя, а также перевод на работу в другую местность вместе с работодателем» [1]. Применительно к рассматриваемой ситуации будет иметь место перевод на другую работу, связанный с новацией одного (изменение трудовой функции работника) или двух условий (если структурное подразделение было указано в трудовом договоре, то дополнительно - изменение структурного подразделения).

Стоит отметить, что ТК РФ допускает перевод на другую работу только с письменного согласия работника (за исключением случаев, предусмотренных ч.2 и ч.3 ст. 72.2 ТК РФ). Данное положение вытекает из общего принципа договорного права «договоры должны выполняться». Поэтому изменение содержания трудового договора (его новация) возможно только в той форме, в какой происходило его заключение: при наличии взаимной воли сторон. Однако применение на практике данной правовой нормы может поставить в затруднительное положение работодателя, так как далеко не всегда можно получить согласие работника на перевод на другую работу.

Рассматривая правовые основы второго кадрового решения, стоит отметить, что «расторжение трудового договора по воли работодателя по общему правилу возможно только по основаниям, исчерпывающий перечень которых установлен законом, и лишь при соблюдении установленного порядка увольнения» [2, с.123]. В противном случае работник, уволенный без законного основания или с нарушением порядка увольнения, подлежит восстановлению на прежней работе. Данное положение, как и трудовое законодательство в целом, направлено на обеспечение защиты прав и свобод работника как более «уязвимой» стороны трудовых правоотношений.

Указанная «уязвимость» объясняется необходимостью «подчинения работника нормативной, распорядительной и правоприменительной власти работодателя, вытекающей из его экономического положения владельца, организатора и получателя выгоды от использования всех факторов соответствующей экономической деятельности, к числу которых относится и труд работника» [2, с. 23]. В связи с этим «такие общепризнанные идеи естественного права как свобода, равенство и справедливость в трудовых отношениях трансформируются в принципы равенства прав и возможностей работников, свободы труда, справедливости условий труда и заработной платы и адресуются фактически только к работникам, не относясь в полной мере к работодателю, который в силу социальной функции трудового права ограничивается в своих правах «хозяина труда работника» [2, с. 6]. В силу этого возникает асимметричность трудо-правового статуса работника и работодателя, который проявляется в частности в наличии у работника права на произвольное расторжение трудового договора с работодателем и отсутствие такого права у последнего.

Основания расторжения трудового договора по инициативе работодателя указаны в статье 81 ТК РФ. Применительно к рассматриваемой ситуации из всех оснований расторжения трудового договора по инициативе работодателя, указанных в статье 81 ТК РФ, в наибольшей степени подходит «несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации» [1]. Расторжение трудового договора по данному основанию «допускается, если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья» [1]. Однако, Трудовой кодекс РФ не дает определения такой дефиниции как «аттестация персонала» и не регламентирует порядок проведения указанной оценочной процедуры. Стоит отметить, что некоторые федеральные законы регламентируют основы проведения аттестации для определенных категорий работников. Например, Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражд-

данской службе Российской Федерации» регламентирует проведение аттестации для гражданских государственных служащих, Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» – проведение аттестации педагогических работников. Однако приведенное основание расторжения трудового договора по инициативе работодателя не может быть применено в организациях, реализующих компетентностный подход к управлению персоналом.

Трудовое законодательство РФ признает только один вид оценки персонала – аттестация, что не дает работодателю возможности применять соответствующие кадровые решения на основании результатов оценки компетенций, которые в сложившихся правовых условиях могут носить только информационный, рекомендательный характер. Таким образом, работодатель оказывается в непростой ситуации, когда увольнение сотрудника на основании результатов оценки компетенций неправомерно, процедура проведения аттестации не установлена в организации в силу использования компетентностного подхода, а сотрудник не соответствует занимаемой должности.

Отсталость трудового законодательства от современных практик управления персоналом вынуждает работодателей в описанных ситуациях идти на «разъяснительные работы» с сотрудником с целью его перевода на другую работу или увольнения по собственному желанию. Позицию работодателя можно понять: от кадрового потенциала организации зависит уровень ее конкурентоспособности, положение на рынке и возможность реализации корпоративной стратегии. «Без квалифицированных, мотивированных и вовлеченных сотрудников, уникальные компетенции, профессиональный и личностный потенциал которых является ключевым фактором повышения эффективности организации в условиях динамичных и разнообразных изменений внешней среды», [5, с. 77] любая организация обречена на провал. Однако неразвитость трудового законодательства не дает возможности работодателям применять кадровые решения на основании результатов оценки компетенций в рамках закона. Таким образом, необходимость модернизации и дальнейшей разработки трудового законодательства с учетом современных технологий управления персоналом – одна из наиболее проблем в HR-сообществе, которая требует скорейшего разрешения.

Литература

1. Трудовой кодекс РФ [электронный ресурс]: от 30 декабря 2001 # 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016). Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс».
2. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации: (постатейный) / под ред. А.М. Куренного и др. – М.: НОРМА; ИНФРА-М, 2015. – 484 с.
3. Годовой отчет ПАО «Сбербанк России» по корпоративной социальной ответственности за 2015 год. URL: <http://2015.report-sberbank.ru/ru/social-responsibility/human-capital/motivation/#hr-management-cycle> (дата обращения: 22.10.2016).
4. Долженко Р.А. HR–цикл как инструмент управления эффективностью деятельности менеджеров (опыт сбербанка) // Управление развитием персонала. 2015. № 4. С. 268–278.
5. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2016 – 156 с.
6. Кудрявцева Е.И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций: монография. – СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2012 – 340 с.
7. Эсаулова И.А. Развитие персонала организации: новая концепция и практика / Управление персоналом в России: история и современность / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 240 с.