ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

© И. М. Ахмадов, Х. Р. Татиева

ГГНТУ им. акад. М. Д. Миллионщикова, Грозный, Россия

Кадровая составляющая организации как ключевой фактор обеспечения ее конкурентоспособности, с одной стороны, и как один из наиболее затратных ресурсов – с другой, требует построения рациональной системы управления. В статье рассматриваются возможности и ограничения, которые целесообразно учитывать при обосновании предложений по оптимизации системы управления персоналом. Стратегические приоритеты развития организации в данном случае актуализируют в качестве основной цели – развитие компетентности персонала и организации, повышение «качества» кадрового потенциала. При этом необходимо использовать современные программы обучения, а также развивать внутриорганизационные коммуникации. Использование концепции кадрового маркетинга позволяет очертить границы необходимых усилий, которые должна предпринимать организация для достижения указанной цели.

Ключевые слова: управление персоналом, трудовой потенциал, компетентность, обучение.

Управление персоналом как составная часть системы управления организацией нацелена на решение стоящих перед ней задач. В случае инновационных, научно-исследовательских организаций кадровая составляющая может определять общеорганизационные цели и задачи. Однако в случае производственных организаций, на наш взгляд, прежде всего следует учитывать сложившуюся конфигурацию управления, когда речь идет о проектировании или оптимизации системы управления персоналом. Классификация параметров, признаков, определяющих систему управления персоналом, представлена на рисунке 1.

Приведенная на рисунке 1 последовательность параметров довольно условная, поскольку они взаимообусловлены. Задача ответственных лиц заключается в том, чтобы учитывать их при проектировании или совершенствовании системы управления персоналом.

Объектом управления в данном случае является персонал. Однако при этом, во-пер-

вых, возникают проблемы с идентификацией персонала как объекта управления (кадровый потенциал, трудовые ресурсы, рабочая сила и т. п.), во-вторых, сложная структура персонала подразумевает дифференцированный подход в использовании управленческих инструментов к разным его элементам, в третьих, специализация организаций немного корректирует место персонала в структуре ресурсов и его вклада в совокупный результат. Все эти вопросы требуют ответа, поскольку персонал – это самый «затратный» из факторов производства в условиях возрастания сложности труда.

В отношении производственных организаций и предприятий, на наш взгляд, термин «кадровый потенциал» выступает как наиболее удачная «визуализация» персонала как объекта управления. На практике важно увязать стратегические цели развития организации с параметрами используемых ресурсов. В случае с персоналом задача многократно усложняется, поскольку важнейшие его параметры имеют

Рис. 1. Параметры, определяющие систему управления персоналом [1]

принципиально качественную основу. Использование категории «кадровый потенциал» позволяет выделить те его элементы, которые наиболее важны с точки зрения стратегии организации.

Особенностью человеческих ресурсов организации являются их широкие резервы роста как в количественном, так и в качественном аспектах, то есть возможности роста как самого потенциала, так и эффективности использования имеющегося. Для выявления таких резервов в практике кадровой работы предприятия необходимо применение новых приемов, методов и процедур.

В исследовании проблем стратегического управления в последние десятилетия все в большей степени уделяется внимание качественным параметрам персонала, а точнее интеллектуально-психологическим аспектам деятельности. Если говорить об организациях, функционирующих на рынках с высоким уровнем конкуренции, о производствах с передовой

технологией, то в этом случае трудно переоценить значимость компетенции персонала.

Проблемы управления компетентностью организации, очевидно, необходимо рассматривать с позиций стратегического управления. Исследователи, как правило, используют термин «стратегическая компетентность», что подчеркивает динамический характер объекта управления и его ориентированность на вызовы внешней среды. При этом в экономике «административного ресурса» рыночный успех организации не является отражением уровня ее компетентности. Она может стать более успешной, чем остальные, будучи менее «компетентной». То, насколько «компетентность» может замещаться административным преимуществом, наверное можно приблизительно оценивать в каждом конкретном случае, но обобщения вряд ли здесь уместны. Однако то, что экономика на всех уровнях в этом случае теряет возможности роста, очевидно. Вместо того чтобы нацеливаться на стратегический

рост в контексте развития стратегической компетенции, организации инвестируют в «административный вес», в результате инновационное развитие экономики замедляется.

Нередко исследователи [2, 3] говорят о стратегической компетентности организации, обучающейся организации, организационной памяти и т. д. Конечно, основными здесь являются компетентность и когнитивные способности сотрудников, непосредственно задействованных в создании конечного продукта, обладающего высокими параметрами конкурентоспособности. Но способности сотрудников наиболее полным образом раскроются только в адекватных организационных условиях, стимулирующих генерацию новых знаний, которые, в свою очередь, оптимизируют различные сферы деятельности организации. Именно поэтому много говорится о необходимости перехода от функционального управления и управления отдельными бизнес-процессами к управлению на основе компетентностного подхода.

Применительно к отдельному сотруднику смежными понятию «компетентность» являются понятия «профессионализм», «интеллектуальный потенциал». На наш взгляд, термин «профессионализм» имеет более узкую направленность, тогда как «интеллектуальный потенциал» – более широкую.

В американской школе компетентностного подхода (Д. МакКлелланд, Р. Бояцис и т. д.) термин «компетенция» подразумевает сумму возможностей, которыми владеет отдельный сотрудник и которые ориентируют его действия на соотношение достигнутых желаемых результатов и предъявляемых требований работы. Причем источником этих возможностей может быть мотив, характерная черта, навык, особенности самовосприятия, социальная роль или набор используемых знаний.

В Германии компетенция сотрудника раскрывается через понятие «ключевые квалификации», которые дифференцированы на: гибкость, этичность, моральную устойчивость и способность к сотрудничеству. В Австрии под «ключевыми квалификациями» понимаются «функциональные и профессиональные квалификации, включающие непредметные специ-

фические способности и способности структуры личности», которые делятся на: когнитивные, социальные и личностные компетенции [4].

В традиционном, общеупотребительном смысле под компетентностью понимается обладание необходимыми навыками, способностями, умениями, знаниями в выполнении определенной работы.

Анализ управленческой практики российских организаций наглядно демонстрирует, что большинство производственных организаций, прошедшие начальные этапы своего жизненного цикла, крайне прагматично относятся к кадровому ресурсу. Это, пожалуй, справедливо по отношению к большинству предприятий, не имеющих ярко выраженной инновационной направленности. На наш взгляд, компромиссом между жесткой экономией и профессиональным соответствием (компетентностью) сотрудников решаемым задачам может стать модель управления персоналом в контексте оптимизации трудового потенциала сотрудника.

При обосновании модели управления персоналом будем исходить из того, что основной целью системы управления персоналом является оптимизация трудового (кадрового) потенциала в соответствии с нуждами организации. В этом случае авторы предлагают следующую циклическую модель управления персоналом (рисунок 2). Точнее, речь идет о согласовании параметров системы в ходе оптимизации кадрового потенциала организации.

На рисунке 2 представлен схематический алгоритм действий, когда каждая итерация позволяет уточнить параметры кадрового управления и трудового потенциала.

Основой формирования профессионального ядра организации должна стать осмысленная политика формирования компетенции кадрового ядра организации – руководителей высшего и среднего звена. Как правило, компании при замещении таких должностей ориентируются на внутренние ресурсы, поскольку таких сотрудников надо «взращивать», они должны на интуитивном уровне понимать проблемы организации, как внутренние, так и внешние. В решении этого вопроса серьезную помощь оказывают программы обучения.

Рис. 2. Модель управления персоналом в контексте оптимизации трудового потенциала сотрудника

Практика показывает, что потребность в регулярных программах повышения квалификации растет, и это требует все большего внимания со стороны руководства.

Для реализации одного из этапов модели, указанной на рисунке 3, в работе [5] предлагается алгоритм, который является удобным инструментом развития необходимых для компании компетенций у руководящего звена.

Как видно по данным схемы, алгоритм состоит из следующих этапов:

1. Планирование: составление индивидуального плана и начало программы обучения.
2. Вводная адаптация.
3. Блок обучения.
4. Анализ результатов.
5. Выполнен весь запланированный объем обучения?

6. Возможно ли изменить план и продолжить обучение?

7. Изменение плана обучения.
8. Успешное завершение обучения.
9. Снятие с программы обучения.

В условиях согласования параметров трудового потенциала сотрудника с потребностями организации очень важно, чтобы информация и информационные системы, используемые организациями, были точными, оперативными, общедоступными и удобными для пользователей. То есть собираемая информация должна реально добавлять ценности процессу выработки решения, делать его более содержательным и при этом достигать получателя с минимальными затратами времени. В данном случае речь идет о «явных» знаниях, но наибольшую ценность для организации, если речь

Рис. 3. Алгоритм подготовки менеджеров организации [5]

идет об инновационном развитии, имеют «неявные» знания. Наиболее ценные знания организации, как правило, носят слабо регламентированный, неявный характер [3]. Поскольку явные знания передать легко, конкуренты могут с легкостью ими завладеть. Однако они не смогут столь же легко добыть неявные знания сотрудников. Интеллектуальные работники зачастую питают большое неприятие ко всякого рода формализации того, что им известно.

Наиболее эффективным способом распространения неявных знаний будет очная синхронная коммуникация. Эту задачу можно решить при помощи наставничества, обучения и формирования профессиональных сообществ. В этом случае система управления персоналом должна сосредотачивать свое внимание не на сборе и распространении информации, а на разработке механизма коммуникаций между владельцами знаний.

Взаимодействия сообщества должны быть основаны на чувстве взаимного доверия – ключевом понятии для любой стратегии в кадровой сфере.

Очевидно, что реализация модели управления персоналом в контексте оптимизации

трудового потенциала сотрудника требует рассмотрения не только этапа переподготовки, все составляющие (система мотивации, оплата труда и т. д.) должны быть согласованы. В результате производственная организация получает оптимальный профессиональный состав, соблюдая при этом принцип экономичности.

Для обоснования соответствия работника выполняемым работам менеджмент организации должен обеспечить наличие обоснованных трудовых норм и нормативов.

Отражая конкретные организационные условия производства, нормы и нормативы должны отвечать требованиям прогрессивной техники, технологии и передовому опыту, правильно учитывать факторы, определяющие продолжительность работ и операций. Нормированием затрат труда должны охватываться по возможности все наиболее часто повторяющиеся операции. Причем нормы и нормативы должны быть достаточно удобными при пользовании ими для определения затрат труда на комплексы работ или изделия в целом. Эти требования относятся к подавляющему большинству производственных организаций, независимо от отраслевой принадлежности.

Обоснованные трудовые нормативы, так или иначе, используются в ходе оптимизации организации труда, численности сотрудников и производительности труда.

Сложная структура кадрового потенциала, а также наличие в ней качественных составляющих вызывает определенные трудности, как в оценке величины кадрового потенциала, так и в определении показателей его использования. При определении собственно величины кадрового потенциала учитывается количество и качество (квалификация) потенций кадровых работников в области труда на данном предприятии. При определении показателей использования кадрового потенциала, на наш взгляд, целесообразно дифференцированное рассмотрение кадрового потенциала рабочих и инженерно-управленческого персонала. В первом случае по следующим направлениям: располагаемый или регламентированный фонд рабочего времени, производственная квалификация работников и производительная сила их труда. Во втором случае рассчитывается коэффициент качества выполнения управленческих функций, а также коэффициент, характеризующий уровень организации управленческого труда.

В вопросах оценки эффективности управления персоналом в настоящее время сложилось три основных подхода, отличающихся степенью структуризации кадрового потенциала: индивидуум – группа – организация. Каждому уровню соответствуют определенные факторы, определяющие «эффективное управление» на данном уровне. Кроме того, любые вопросы, затрагивающие человеческий фактор, неизбежно находят отражение как в экономической, так и в социальной плоскости. Принимая во внимание также временную модель организационной эффективности на основе системного подхода, предложенную авторами [6], нам представляется возможным определение эффективности управления кадровым потенциалом на основе следующих показателей: производительность труда; качество труда; степень удовлетворенности сотрудников своим местом в организации; экономическая эффективность использования кадрового потенциала; оптимальность квалификационного

уровня сотрудников предприятия.

В настоящее время рассматриваются три группы методов управления: административные, экономические и социально-психологические. Указанные модели не реализуются в «чистом виде», в коммерческих предприятиях, как правило, используется некое сочетание этих методов в том виде, который представляется оптимальным для руководства. На наш взгляд, целесообразно в отечественной практике внедрение маркетинговой модели управления кадровым потенциалом. При этом маркетинг в области персонала – это, прежде всего, мероприятия по отбору специфического «товара» – кадров, способных обеспечить достижение целей и задач организации. Особый акцент в данном случае делается на этапе планирования человеческих ресурсов, при этом сканируется внешняя и внутренняя среда предприятия в данном направлении. Систематическая оценка состояния кадрового потенциала является составной частью кадрового маркетинга.

Решение вопросов развития персонала и оплаты труда в рамках маркетингового подхода определяется с позиции нужд предприятия. В вопросах обучения персонала – это соответствие программ обучения и развития стратегическому курсу предприятия. В вопросах оплаты труда – увеличение доли переменной части заработной платы, а также внедрение доплат за квалификацию, знания и компетенцию.

Концепция кадрового маркетинга основывается на современных кадровых технологиях и методах управления персоналом, применение которых может обеспечить предприятию успех не только в области кадровых процессов, поскольку ориентирована на оптимизацию кадрового состава с учетом баланса «выгоды – затраты».

Таким образом, в рамках кадрового маркетинга менеджменту отечественных организаций в первую очередь следует расширять границы компетентности персонала и организации. Нормирование труда, развитие межличностных коммуникаций, современные системы обучения при этом становятся инструментами достижения необходимого уровня компетентности и роста конкурентоспособности организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Экономика труда / Под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. М.: «ЭКЗАМЕН», 2002. 736 с.
2. Коулопоулос Т. М. Управление знаниями. М.: Эксмо, 2008. 224 с.
3. Абусуев С. С., Османов М. А., Тавсултанова А. Т., Якубов Т. В. Организационные и социальные аспекты управления развитием предприятий строительного комплекса в условиях инновационных преобразований. Грозный: «Книжное издательство», 2012. 160 с.
4. Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 384 с.
5. Зайцева И. А. Формирование модели развития трудового потенциала крупных предприятий сферы услуг: диссертация канд. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2017. 191 с.
6. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннелли Д. Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. 8-е изд. М.: ИНФРА-М, 2000. XXVI, 662 с.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM OPTIMIZATION IN THE CONTEXT OF ORGANIZATION PERSONNEL POTENTIAL DEVELOPMENT

© I. M. Akhmadov, H. R. Tatueva

GSOTU named after acad. M. D. Millionschikov, Grozny, Russia

The personnel component of the organization as a key factor in ensuring its competitiveness, on the one hand, and as one of the most expensive resources, on the other, requires the construction of a rational management system. The article discusses the possibilities and limitations that should be taken into account when substantiating proposals for optimizing the personnel management system. The strategic priorities of the development of the organization, in this case, actualize as the main goal – the development of the competence of the staff and the organization, improving the “quality” of human resources. At the same time, it is necessary to use modern training programs, as well as develop intra-organizational communications. Using the concept of personnel marketing allows you to outline the boundaries of the necessary efforts that an organization must make to achieve this goal.

Key words: personnel management, labor potential, competence, training.

REFERENCES

1. *Ekonomika truda* (2002). Pod red. N.A. Volgina, Yu.G. Odegova. [Labour economics. In Volgina, N. A. and Odegova, Yu. G. (ed)]. M.: «EKZAMEN», p. 736.
2. Kouloupoulos, T. M. (2008) *Upravlenie znaniyami*. [Knowledge management]. M.: Eksmo, p. 224.
3. Abusuev, S. S., Osmanov, M. A., Tavsultanova, A. T. and Yakubov, T. V. (2012) *Organizatsionnye i sotsial'nye aspekty upravleniya razvitiem predpriyatii stroitel'nogo kompleksa v usloviyakh innovatsionnykh preobrazovaniy*. [Organizational and social aspects of management of development of the enterprises of a construction complex in the conditions of innovative transformations]. Grozny. «Knizhnoe izdatel'stvo», p. 160.
4. Nonaka, Ikudzhiro and Takeuchi, Khirotaka (2003) *Kompaniya – sozdatel' znaniya. Zarozhdenie i razvitie innovatsii v yaponskikh firmakh*. [The company is the creator of knowledge. The origin and development of innovation in Japanese firms]. M.: ZAO «Olimp-Biznes». p. 384.
5. Zaitseva, I. A. (2017) *Formirovanie modeli razvitiya trudovogo potentsiala krupnykh predpriyatii sfery uslug: diss... kandidata ekonomicheskikh nauk: 08.00.05*. [Formation of a model for the development of labor potential of large enterprises in the service sector: Ph. D thesis: 08.00.05]. Saint-Petersburg, p. 191.
6. Gibson, Dzh. L., Ivantsevich, D. M. and Donnelly, D. Kh. ml. (2000) *Organizatsii: povedenie, struktura, protsessy: Per. s angl. 8-e izd.* [Organizations: behavior, structure, processes trans. from English-8th ed.]. M.: INFRA-M. XXVI, p. 662.