

2. Об организации дополнительных мероприятий, направленных на снижение напряженности на рынке труда Пензенской области в 2009 г. : Постановление Правительства Пензенской области от 12 января 2009 г. № 1 [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

3. Режим доступа: www. URL: <http://www.penza-press.ru>.

4. Режим доступа: www. URL: <http://www.gks.ru>.

5. Режим доступа: www. URL:<http://www.penza-gorod.ru>.

**Фоменко Владислав Николаевич,**

к. т. н., доц. кафедры экономики и управления

Волгоградского института бизнеса,

e-mail:[natfom85@mail.ru](mailto:natfom85@mail.ru)

### **Современные технологии управления человеческими ресурсами Modern technologies of human resources management**

*В статье автором освещены современные технологии управления человеческими ресурсами.*

*In the paper modern technologies of human resources management are discussed.*

*Ключевые слова: технологии управленческого труда; эффективность труда.*

*Keywords: Labor Management Technology; labour efficiency.*

В условиях кризиса рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных технологий, форм и систем управления человеческими ресурсами, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность управления предприятием. Организации, добивающиеся успеха, отличаются тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. Вопросы эффективного управления человеческими ресурсами вызвали интерес людей с давних времен. Вопрос выбора эффективного стиля руководства особенно остро встает в последнее время. На большинстве предприятий и организаций применялся командный стиль руководства. При этом прослеживалось некоторое «давление» со стороны руководителя предприятия, корпорации или фирмы на подчиненных. Сейчас создаются новые, исключительно благоприятные возможности для становления высоко результативного стиля руководства, что до недавнего времени сдерживалось, в частности, слабостью демократических начал в управлении, господством коммерческо-бюрократических приемов работы, отсутствием личной ответственности и прочими недостатками. В настоящее время рождаются новые ситуации в деятельности фирмы, нуждающиеся в неординарных и результативных методах воздействия, и определяющие эффективность труда менеджера. На сегодняшний день в руководстве фирмы нужны хорошо подготовленные менеджеры.

Практическая значимость результатов оценки эффективности применения технологий управленческого труда заключается в том, что они позволяют оценить стили руководства современного менеджера и эффективность принятия управленческих решений, как с психологической, так и с социально-экономической стороны, а также определить влияние стиля руководства на эффективность управления человеческими ресурсами организации в целом.

Систему менеджмента организации можно свести к реализации и выполнению основных функций: планирование, организация, координация, контроль и мотивация. Каждая из названных подсистем менеджмента несет свое функциональное назначение и конечные или промежуточные результаты в зависимости от тех задач, которые запланированы на перспективу. Менеджмент – это профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленное на получение прибыли путем рационального использования ресурсов. Главной структурной единицей



системы управления является менеджер – это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях.

Эффективность деятельности современного менеджера может быть отражена в следующих основных критериях: выживание фирмы в рыночных условиях; результативность и эффективность решений и задач; производительность управленческого труда; практическая реализация поставленных перед фирмой целей; адекватность восприятия ситуаций и проблем; выбор оптимального стиля руководства в организации; владение современными автоматизированными программными средствами и системами, позволяющими в короткие сроки принимать, оценивать и реализовывать управленческие решения на различных уровнях. Специфика труда менеджера состоит в том, что производственные, экономические, технические и социальные задачи он решает в основном в организационном порядке, воздействуя на людей, которые должны непосредственно решать эти задачи. Характер труда менеджера определяется тем, что он реализует функции руководства. При этом перед ним стоит задача – интегрировать систему управления в единое целое, координировать действия ее звеньев. Важнейшей обязанностью менеджера является обеспечение согласованности и единства системы управления как единого целого.

В условиях рыночных отношений требуется творческий подход к управлению на базе всесторонней информированности, наилучшего использования ресурсов и других факторов повышения эффективности функционирования предприятия, что подразумевает под собой как организацию стратегического, оперативного управления и контроля за деятельностью подразделений предприятия, так и внедрение автоматизированных систем и программных комплексов управления человеческими ресурсами и творческим потенциалом.

Внедрению таких систем управления человеческими ресурсами или отдельных их элементов предшествуют достаточно сложные этапы анализа и проектирования (рис. 1). Анализ качества управления человеческими ресурсами на большинстве предприятий показывает, что эффективность управления находится на высоком уровне, однако в условиях кризиса трансформируется в следующие категории: качество труда, качество системы, оценка системы. Оценивая каждый из критериев оценки, выяснилось, что система отбора кадров осуществляется согласно штатному расписанию. Причем приветствуется система, когда набираются молодые кадры с высшим образованием.

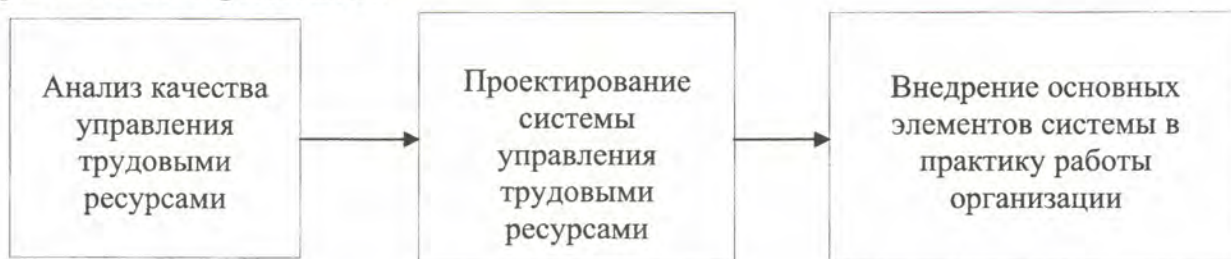


Рис. 1. Этапы создания системы управления человеческими ресурсами

Однако на предприятии не всегда происходит анализ того, какие потребности у человека, устраивающегося на работу рабочей специальности, имея высшее образование; какие он ставит цели при устройстве на работу; что ему нравится, а что нет в его работе впоследствии? Это характеризует то, что отсутствует сама функция социологического исследования, а вместе с ней функция анализа. Основной вывод из вышесказанного: на предприятии необходимо вести закрепление работников в организации и оценивать степень удовлетворенности работниками. Причем исследования работников должны проводиться с двух позиций: оценка работником эффективности работы подразделений управления и удовлетворенность работой на предприятии самого работника. Оценка работником эффективности работы подразделений управления персоналом при анкетировании работников может быть оценена на основании следующих субъективных критериев:



- степень сотрудничества различных подразделений и служб со службой управления персоналом;
- мнение линейных руководителей об эффективности службы управления трудовыми ресурсами;
- готовность службы управления трудовыми ресурсами к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых проблем;
- доверительность взаимоотношений с работниками;
- быстрота, качество и эффективность выполнения запросов, адресуемых службе управления трудовых ресурсов, и услуг, оказываемых данной службой другим подразделениям;
- оценка качества информации и советов, выдаваемых службой высшему руководству.

Данные, полученные в результате обследования мнений работников, анализируются, результаты сравниваются с итогами прошлых обследований, чтобы выяснить, есть ли позитивные или негативные изменения. Ответы со стороны различных подразделений сравниваются, чтобы определить, является ли положение в одних более предпочтительным, чем в других.

Типичные темы, затрагиваемые при обследовании удовлетворенности работников можно сформулировать следующим образом. *Отношение к рабочему месту:* психофизиологические, санитарно-гигиенические и эстетические условия труда; график работы; перспективы; безопасность работы; межличностные отношения; *отношение к системе поощрения:* оплата труда; премирование; социальные льготы; профессионально-квалификационное продвижение; статус и признание; *отношение к руководству:* возможность коммуникации; стили, методы; *отношение к организации:* кадровая политика; общая репутация; взаимосвязи<sup>1</sup>.

Для проведения контроля удовлетворенности человеческих ресурсов своей работой, анализа текучести кадров необходимо проводить анкетные опросы и интервью с работниками для выявления их удовлетворенности работой в организации, а также опрос увольняющихся. С этой целью на предприятии должны создаваться планы исследований, стандартные анкеты, отчеты о результатах исследований. Для закрепления работников в организации необходимо проводить подготовку справочника для работников организации, содержащего информацию о принятых в ней стандартах и правилах поведения работников, подготовку и реализацию программ введения в организацию, подготовку программы закрепления кадровых работников<sup>2</sup>.



Рис. 2. Существующая система управления человеческими ресурсами

<sup>1</sup> Овчинникова Т. А., Щелогова С. А. Гибкая система оплаты труда в организация // Управление персоналом. 2000. № 8. С. 83–85.

<sup>2</sup> Lynda Murphy. Total Image: Personal Development Inside and Out. London, SAGE Publication, 2004. P. 72–87.



С этой целью создаются положения, описывающие порядок работы по адаптации новых работников, положения и инструкции, на основании которых реализуется работа наставников. Как показал анализ действующей на предприятии системы управления трудовыми ресурсами, необходимо расширить функции, выполняемые данной системой. Причем для максимального раскрытия потенциала людей, работающих в организации, необходима согласованная работа одновременно по всем направлениям. А все функции, выполняемые системой управления персоналом, должны быть взаимосвязаны. Общую структуру управления трудовыми ресурсами, действующую на предприятии в настоящее время, можно представить на рисунке 2.

Как видно из сложившейся структуры, в функции службы управления трудовыми ресурсами не входят ни функция социального исследования, ни функция адаптации, а значит, организация не проводит оценку тех или иных причин поведения трудовых ресурсов, результатов работы сотрудников организации.

То, что в структуре отсутствуют отделы труда и зарплаты, отдел социального обеспечения подтверждает разобщенность действия служб, регулирующих и результаты работы персонала, и его поведение. Именно при объединении этих отделов в единую структуру возможно осуществление мотивации трудовых ресурсов материальными или социальными факторами, в зависимости от проведенных исследований. Вместе с тем в рамках кадровой политики действующая служба действительно подбирает кадры по анкетам, и благодаря этому высок уровень людей с высшим образованием, даже на обычных рабочих специальностях, высока степень комплектации кадрами. Однако нет обратной связи, т.е. того, насколько эти кадры удовлетворены работой, что им нравится, а что не устраивает.

Без таких обратных связей подбор и адаптация кадров не являются целенаправленной деятельностью кадровой службы, следовательно, комплектация и работа проводятся для функционирования производства, а не с целями его долгосрочных перспектив развития. В действующей системе нет взаимосвязей между службами, которые могли бы воздействовать на управление кадрами в комплексе, поэтому не выполняется ряд функций и задач в управлении трудовыми ресурсами. Служба управления имеет низкий организационный статус.

Таким образом, усовершенствование структуры управления трудовыми ресурсами будет создаваться на базе традиционных служб: отдела труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности. Задачи новых служб управления заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращением конфликтов, изучению рынка персонала.

Предложенную нами, в качестве оптимизационной, структуру управления трудовыми ресурсами предприятия представим на рис. 3.

Внедрение разработанной системы может проходить поэтапно, когда отдельные системы, отдельные направления работы вводятся последовательно. При этом может использоваться следующая последовательность шагов:

1. Подготовка и проведение совещания руководящего состава для рассмотрения целей и задач в области управления трудовыми ресурсами и общей организации работы по управлению ими.

2. Согласование и подготовка к утверждению общего пакета документов, регламентирующих работу системы управления трудовыми ресурсами организации (или одного из составляющих ее направлений работы).

3. Утверждение пакета документов, регламентирующих работу системы управления персоналом в целом или отдельных ее направлений.

4. Проведение обучения руководящего состава с учетом тех изменений в их работе, которые будут необходимы после внедрения в организации разработанной системы управления персоналом.

5. Информирование работников о целях и содержании предстоящих изменений в работе с персоналом.



Цели и задачи, решаемые при этом, следующие: снижение уровня напряженности в коллективе; повышение заинтересованности работников организации в проводимых изменениях; повышение доверия работников организации к решениям, принимаемым администрацией; пропаганда наиболее значимых направлений работы с персоналом в рамках вводимой системы; просвещение работников, предоставление необходимой информации и знаний, которые позволят им более осознанно, более активно участвовать в проводимых изменениях.



Рис. 3. Предлагаемая структура системы управления персоналом

Создание такой структуры системы управления на предприятии позволит снизить уровень текучести кадров, позволит на основе оценки проводимых исследований осуществлять плановый набор персонала, а значит, система будет работать на перспективу развития предприятия. Данная система также поможет выяснить, какие методы и пути необходимы для повышения мотивации персонала. Плановость набора персонала приведет к заинтересованности администрации в удержании хороших кадров, а наемный персонал будет привержен организации, чувствуя заинтересованность в себе и своих результатах. Методы мотивации способствуют достижению высокой отдачи от работы трудовых ресурсов. Низкий уровень текучести позволит иметь квалифицированный персонал предприятия<sup>1</sup>.

Изменение структуры системы управления персоналом и внедрение перспективных технологий в данный процесс управления, в первую очередь, уменьшает уровень текучести кадров. Следовательно, снижаются издержки предприятия, связанные с непредвиденным, не предполагаемым уходом работников с предприятия. С чем же связаны эти издержки? Речь идет в первую очередь о снижении доли текучести, т.е. процентном соотношении увольняющихся по собственному желанию к общему числу увольняющихся. Эффективно управлять этим процессом можно при помощи внедрения в службе управления предприятием автоматизированных программных комплексов: «Управление персоналом», «Принятие решений» и др.

С точки зрения психологии работодателя и работника в области достижения поставленных целей и задач предприятием, предпринятые мероприятия позволяют избегать различных нюансов: падение доверия к руководству, плохой морально-психологический климат, ослабление трудовой мотивации, низкая приверженность организации, низкая

<sup>1</sup> Новиков А. Ю. Оптимизация работы управленческих служб // Управление персоналом. 2004. № 10. С. 4–6.



исполнительская дисциплина. Предлагаемые методы решения помогут использовать трудовые ресурсы со всей полнотой. Создаваемая система позволит создать благоприятные для предприятия факторы в области обеспечения конкурентоспособности продукции и эффективного управления трудовыми ресурсами и оплатой труда персонала. В этом случае имеет место такая функция, как профессиональный отбор персонала не просто согласно штатному расписанию, а по результатам анкеты, оценивающей его личностные качества, не только данные об образовании, но и комплексный подход на базе применения автоматизированных средств и комплексов управления ресурсами предприятия.

Другим немаловажным фактором в области управления трудовыми ресурсами, как было показано ранее, будет удовлетворенность персоналом выполняемой работой, ее содержательностью, условиями труда, психологическим климатом. Эти аспекты тоже отражены в предлагаемых программах.

Трудовой мотивации, т.е. заинтересованности работников в работе с высокой отдачей для достижения целей организации в целом, будет способствовать деятельность служб отдела труда и заработной платы, отдела социального обеспечения и бюро социологических опросов.

Эти факторы достаточно не просто оценить с точки зрения экономического эффекта, но они однозначно способствуют активизации потенциала человеческих ресурсов. Организация получает значительные выгоды, обеспечивая высокую степень организационной приверженности своего персонала. Такие работники в большей степени склонны к проявлению творчества, к поддержке инноваций, что часто имеет решающее значение для сохранения конкурентоспособности организации. Важнейшие преимущества, получаемые организацией: улучшается качество труда, а значит выше отдача от каждого сотрудника; по мере роста приверженности трудовых ресурсов уменьшаются издержки на единицу продукции и цена ее качества.

Предлагаемая программа управления трудовыми ресурсами «Управление персоналом» связана с большим расширением функциональных возможностей трудовых ресурсов. В нее входят следующие разделы: изучение мотивации; поиск и найм персонала; виды власти и руководство; создание команды; управление развитием персонала; разрешение конфликтов; делегирование полномочий; системы оплаты труда. Общий вид данной программы управления человеческими ресурсами в аспекте их эффективного использования на предприятии покажем на рис. 4.

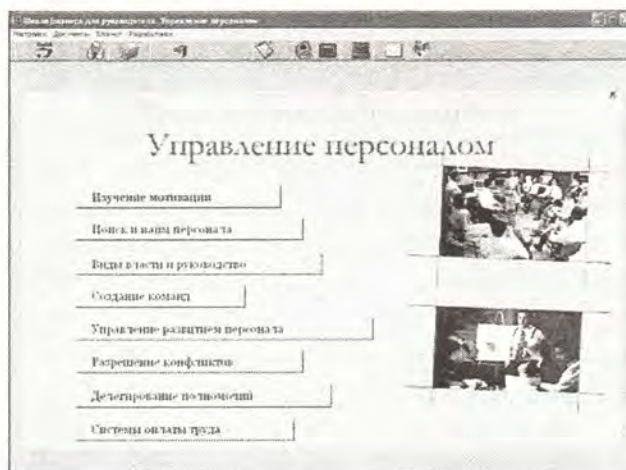


Рис. 4. Главное меню программы «Управление персоналом»

Применение предложенных рекомендаций и мероприятий позволит предприятию достаточно эффективно осуществлять управление трудовыми ресурсами и фондом оплаты труда, а также обеспечить сокращение временных интервалов на принятие решений и выявление наиболее квалифицированных и подготовленных рабочих кадров. Именно от этой главной составляющей и зависит конкурентоспособность продукции, лидирующие позиции предприятия и эффективность управления и использования персонала.



## Литература:

1. Новиков А. Ю. Оптимизация работы управленческих служб / А. Ю. Новиков // Управление персоналом. – 2004. – № 10. – С. 4–6.
2. Овчинникова Т. А. Гибкая система оплаты труда в организациях / Т. А. Овчинникова, С. А. Щелогова / Управление персоналом. – 2000. – № 8. – С. 83–85.
3. Lynda Murphy. Total Image: Personal Development Inside and Out. London: SAGE Publication, 2004. – P. 72–87.

Головчанская Елена Эдуардовна,  
к. э. н., доц. кафедры управления персоналом  
Волгоградского педагогического университета,  
e-mail: econ@vspsu.ru

### Формирование и развитие компетентности персонала в динамике ее жизненного цикла

### Formation and Development of Competence of the Personnel in Dynamic of its Life Circle

*Рассматривается поэтапное развитие способностей человека к труду, его компетенций, выражающихся в уровне компетентности, важнейшим условием которого является деятельность.*

*The article deals with the step-by-step development of a person's unique abilities to work, his competences expressed in a competence level. The major condition of formation and development of competence is activity.*

*Ключевые слова: персонал; жизненный цикл; компетентность; способность к труду.*

*Keywords: personnel; life circle; competence; ability to work.*

В настоящее время в России наблюдаются процессы переориентации всех субъектов рынка труда от подхода «знаний, умений и навыков» к подходу, формирующему комплекс способностей человека к эффективной профессиональной деятельности, характеризующей его компетентность.

С точки зрения маркетинга персонала совокупность компетенций работника (способности) является тем товаром, который интересует работодателя. В процессе использования своих компетенций работник достигает определенных профессиональных результатов, что и становится объектом внимания работодателя, а именно – его компетентность.

С этих позиций товар можно определить как компетентность работника, формируемая в процессе эффективного использования совокупности компетенций в деятельности организации, являющаяся результатом задействования маркетинговых механизмов.

Основу формирования компетентности работника организации в результате всестороннего развития личности человека составляют прочно взаимосвязанные между собой процессы индивидуализации и социализации, в течение которых формируются и совершенствуются способности человека к труду.

Заслуживает внимания точка зрения представителей социальной философии, которые выделяют три основных этапа в развитии личности<sup>1</sup>.

Первый этап – идентификация, т.е. превращение биологических качеств человека в реальные человеческие качества. На данном этапе обозначается индивидуальный набор врожденных свойств и физиологических способностей<sup>2</sup>.

Далее происходит развитие общих способностей человека, которые характеризуются совокупностью индивидуально-психологических качеств, отвечающих требованиям широкого

<sup>1</sup> Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2006. С. 154.

<sup>2</sup> Реан А. А., Бордовская Н. В., Розум С. И. Психология и педагогика. СПб : Питер, 2007. С. 189.