

## ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОМПАНИЯХ РЕСПУБЛИКИ КОМИ: ВОЗМОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, МЕХАНИЗМЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ[1]

Михальченкова Н.А., Шихвердиев А.П., Кириенко Е.С., Ахмадулина С.Е.

*В статье описаны результаты исследования, проведена оценка и анализ существующей практики управления человеческими ресурсами в компаниях Республики Коми, выявлены существующие проблемы и даны рекомендации для их устранения*

*In article describes results of research, assessment and analysis of existing practice of management by human resources in the companies the Republic of Komi, identified problems and recommendations for their elimination*

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, кадровый потенциал, управление персоналом, квалификации сотрудников, квалификация руководства, структура организации, проблемы, рекомендации, механизмы

**Keywords:** human resources, personnel potential, human resource management, qualifications of employees, qualification of the management, structure of the organization, problem, recommendation, mechanisms

В современной экономике развитию кадрового потенциала придается большое значение. Человеческие ресурсы играют важную роль в деятельности отдельного предприятия, а так же влияют на развитие региона и страны. Согласно Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года возрастание роли человеческого капитала является одним из основных факторов развития современной инновационной экономики. Развитие человеческого потенциала направлено на повышение конкурентоспособности кадрового потенциала, рабочей силы и социальных секторов экономики [1]. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами, внедрение эффективных механизмов позволяет предприятиям быть конкурентоспособными на рынке. Сегодня общепризнано, что реализация планов организации, ее успех в значительной степени зависит от кадровой составляющей. Грамотное управление сотрудниками позволяет минимизировать риски и угрозы предприятия, обеспечивая тем самым корпоративную безопасность в целом. В западных корпорациях политика управления человеческими ресурсами является одним из приоритетных направлений и всегда находится в поле зрения руководства. Главная цель системы управления персоналом - создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие, удовлетворяющих и руководство предприятия, и самих работников.

Для выявления существующей практики управления человеческими ресурсами и её эффективности было проведено исследование, в котором принимали участие более 70 компаний Республики Коми.

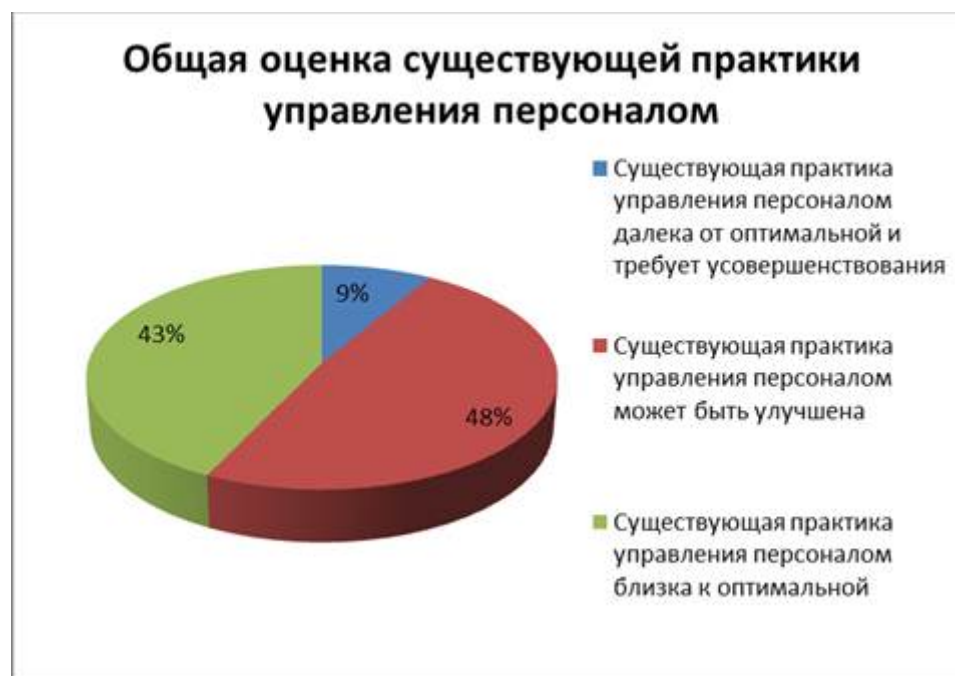
Целью данного исследования является анализ качества и потенциала развития человеческого капитала на предприятиях Республики Коми, описание общей картины. По результатам работы

удалось выявить существующие сложности и проблемы, с которыми столкнулись организации, и разработать ряд практических рекомендаций для улучшения системы управления кадрами.

Аналізу исследования подверглись следующие составляющие системы управления персоналом:

1. Структура организации и качество работы сотрудников.
2. Методы организации работы в компании.
3. Общий уровень квалификации сотрудников.
4. Уровень квалификации руководства и менеджеров компании.

В результате их анализа была определена интегральная оценка существующей практики управления персоналом. Так, у 9% исследуемых предприятий существующая практика управления персоналом далека от оптимальной и требует усовершенствования, применяемая ими система совершенно неэффективна. У 48% организаций в целом система управления персоналом работает достаточно эффективно, однако имеются существенные проблемы, которые необходимо устранить; положение этих компаний может быть улучшено. В 43% исследуемых компаний существующая практика управления персоналом близка к оптимальной, однако во многих из них имеют место определенные трудности (рис 1.).



**Рис. 1. Общая оценка существующей практики управления персоналом.**

В ходе исследования были выявлены основные проблемы по каждой составляющей управления персоналом и предложены механизмы их решения.

## **I. Структура организации и качество работы сотрудников**

Анализ данного параметра показывает, что 26% компаний столкнулись с серьезной проблемой: структура их компании и методы организации работы сотрудников не способствуют качественной деятельности персонала (рис. 2).

Обозначенная проблема была выявлена с учетом следующих характеристик:

- структура компаний не является оптимальной для вида деятельности;
- функции и обязанности сотрудников компании сформулированы недостаточно четко, из-за чего снижается эффективность работы персонала и способность контролировать их действия;
- отсутствуют полномочия у руководителей и менеджеров низших звеньев, для того чтобы не выталкивать текущие проблемы на верхние уровни;
- зачастую руководители и менеджеры занижают степень важности структурных проблем.

У 57% предприятий возможно наличие проблемы, связанной со структурой компании и неэффективными методами организации работы сотрудников, однако в этих предприятиях данная проблема в гораздо меньшей степени влияет на качество деятельности персонала (рис. 2).

Проблемы, существующие в компаниях:

- сложная, громоздкая, чересчур нагруженная различными уровнями управления и многочисленными отделами структура;
- наличие у сотрудников технических проблем информационного характера в процессе работы, в общении с другими отделами, с вышестоящим руководством, с клиентами.

Только в 17% анализируемых компаний вышеперечисленные проблемы отсутствуют, их структуру организации можно назвать эффективной и положительно влияющей на качество работы сотрудников (рис. 2).

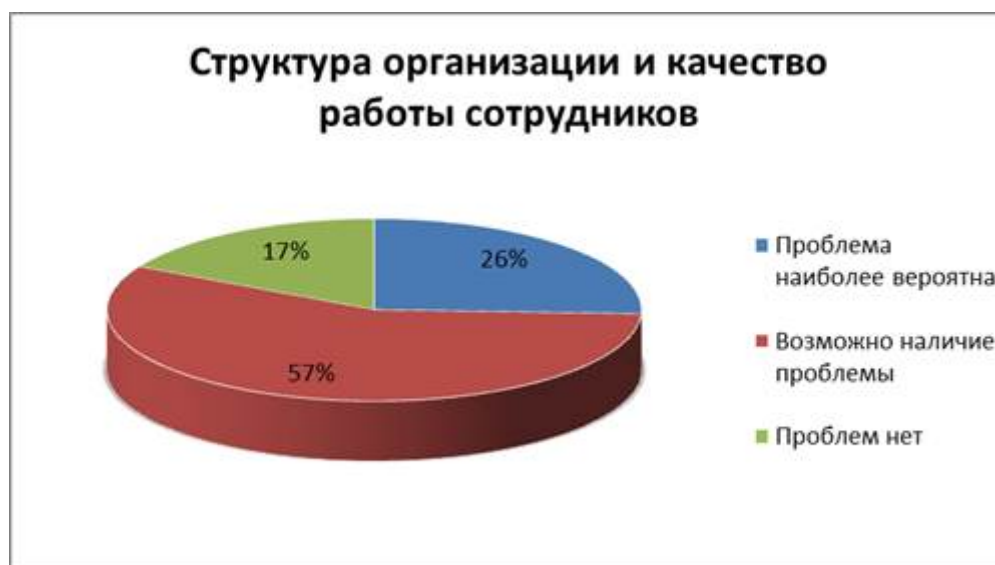


Рис. 2. Структура организации и качество работы сотрудников.

Неэффективность структуры компании, методов организации работы сотрудников и вследствие этого отсутствие или снижение качественной деятельности персонала обусловлена следующими причинами:

- отсутствует эффективная система планирования и контроля оперативной деятельности сотрудников;
- выбранная организационная структура компании не соответствует задачам организации, стилю руководства и существующей организационной культуре;
- в цепочке бизнес-процессов по созданию продуктов (услуг) в некоторых организациях есть «разрывы».

Для устранения основных причин неэффективности структуры и качества работы сотрудников организации на наш взгляд необходимо:

- организовать на предприятии регулярное планирование и контроль деятельности сотрудников (например, еженедельные задания и отчеты);
- установить понятные и достижимые цели и задачи и разработать механизм их реализации;
- разработать для сотрудников критерии оценки эффективности выполненной работы, предварительно ознакомив их с этими критериями;
- разработать механизм обеспечения сотрудников недостающими навыками и знаниями для выполнения поставленных перед ними целей и задач;
- необходимо постоянно разрабатывать способы оценки тех результатов работы, которые не поддаются количественному измерению;

- разработать стратегические, оперативные и тактические цели и задачи, которые должна выполнять организация;
- определить все функций, которые должны выполняться в компании для реализации всех целей и задач и закрепить ответственность за качественное выполнение каждой из перечисленных функций за каким-то конкретным менеджером;
- совершенствовать систему информационного обеспечения в системе управления персоналом.

## **II. Методы организации работы в компании**

Анализируя данный раздел системы управления персоналом, можно увидеть, что в 17% компаний проблема заключается в ошибочном выборе методов управления и организации работ.

Характер данной проблемы обусловлен следующими причинами:

- отсутствует система анализа поставленных задач перед сотрудниками с целью координации их деятельности;
- у руководителей отсутствует четкое понимание задач и проблем, связанных с персоналом, и соответственно не выработана стратегия развития персонала.
- в компании нет сотрудников, которые обладают опытом и навыками изучения и оценки эффективности существующих способов организации работы и системы управления компанией в целом;
- отсутствует система диагностики управления компанией или, скорее всего, она неэффективна.

В 46% предприятий выявляются некоторые аналогичные недостатки, однако данная проблема не так разрушительно влияет на деятельность персонала и фирмы, ее можно с легкостью устранить. Организационная структура данных компаний не поддерживает оптимальную структуру бизнес-процессов компании (Рис. 3).

У 37% предприятий проблем с методами организации работы компании выявлено не было. Однако лишь в некоторых из них выработана четкая стратегия развития персонала, соответствующая общим целям развития организации (рис. 3).



Рис. 3. Методы организации работы в компании.

Для устранения вышеизложенных причин в данной области, на наш взгляд, необходимо совершенствование отдельных составляющих корпоративного управления, а именно:

- четко определить стратегию бизнеса и выделить основные движущие силы (технология, сбыт и т.п.), затем определить степень влияния этих движущих сил на персонал компании, указать, в чем состоит вклад персонала в финансовые результаты компании;
- провести SWOT-анализ компании с точки зрения персонала: выявить сильные и слабые стороны системы управления персоналом, а также возможности и угрозы, впоследствии на основе проделанного анализа оценить потенциал сотрудников, занимающихся вопросами персонала в компании, рассмотреть текущие направления их деятельности, качество работы и компетентность, а также оценить такие факторы в компании, как организационная культура, организационная структура, система мотивации, сотрудники и система управления персоналом;
- выявить критические проблемы персонала, которые оказывают негативное влияние на реализацию стратегии бизнеса и ранжировать эти проблемы по степени важности, для каждой из них четко изложить варианты управленческих действий;
- проанализировать, какой набор систем управления персоналом необходим для решения указанных проблем (улучшить обучение, оплату труда или способы коммуникации в компании);
- поставить общие цели по каждому направлению, связанному с персоналом: обучение, оперативное управление компанией, совершенствование организационной структуры, оценку персонала, поощрение персонала, поиск и подбор персонала, планирование трудовых ресурсов, способы коммуникации;
- разработать конкретные мероприятия по развитию персонала таким образом, чтобы поставленные цели взаимно поддерживали друг друга.

На наш взгляд, среди выделенных причин наиболее серьезной является отсутствие диагностики управления компанией, или ее неэффективность, в связи с этим целесообразным является:

- выявить те проблемы, ошибки и затруднения, которые иногда возникают при работе компании. Нужно привлечь сотрудников из разных подразделений компании, чтобы составить полный перечень таких проблем;
- систематизировать перечень этих проблем, ошибок и затруднений;
- выделить основные бизнес-процессы компании;
- определить бизнес-процессы, испытывающие наибольшие трудности: задержки по времени выполнения, низкое качество результатов, брак, недоразумения и конфликты между сотрудниками, участвующими в выполнении данного бизнес-процесса, потеря информации, необходимость переделывать или доделывать работу и т.п.;
- сформулировать основные причины, которые мешают эффективной деятельности компании;
- провести групповые обсуждения с целью диагностики проблем управления в компании.

### **III. Общий уровень квалификации сотрудников**

Результаты анализа общего уровня квалификации сотрудников компаний Республики Коми показали, что у 43% компаний работники не имеют достаточной квалификации для достижения целей своей организации. У 31% компаний наличие данной проблемы возможно, однако в целом руководство удовлетворено результатами работы и выполнением поручений и заданий сотрудниками. 26% компаний из опрошенных, по результатам анализа, имеют персонал достаточной квалификации для эффективного выполнения своих функций (рис. 4).



**Рис. 4. Общий уровень квалификации сотрудников.**

Основными причинами, препятствующими профессиональному росту кадров являются:

1. Отсутствие или неэффективное использование оценки и аттестации сотрудников в компании.

Аттестация необходима для того, чтобы обеспечить соответствие сотрудника в плане квалификации, знаний и интересов текущим и ожидаемым должностным обязанностям. Она способствует развитию системы управления компанией в направлении большего соответствия квалификации и интересам работников. Ключевым фактором является то, что данная процедура помогает сотрудникам получить обратную связь о их деятельности в компании и понять: что делается правильно или неправильно, как можно сделать работу лучше, что необходимо изменить для этого.

В процессе аттестации для повышения качества аналитических данных необходимо получить следующие результаты в отношении каждого сотрудника:

- проанализировать причины успехов и неудач сотрудников;
- разработать планы и программы работы на будущее для сотрудников компании;
- обсудить планы и возможности служебного роста сотрудников компании;
- определить потребности в профессиональном обучении каждого сотрудника компании.

2. Отсутствие в компании эффективной системы оценки и повышения квалификации сотрудников всех уровней. С целью построения эффективной системы повышения квалификации сотрудников руководству необходимо:

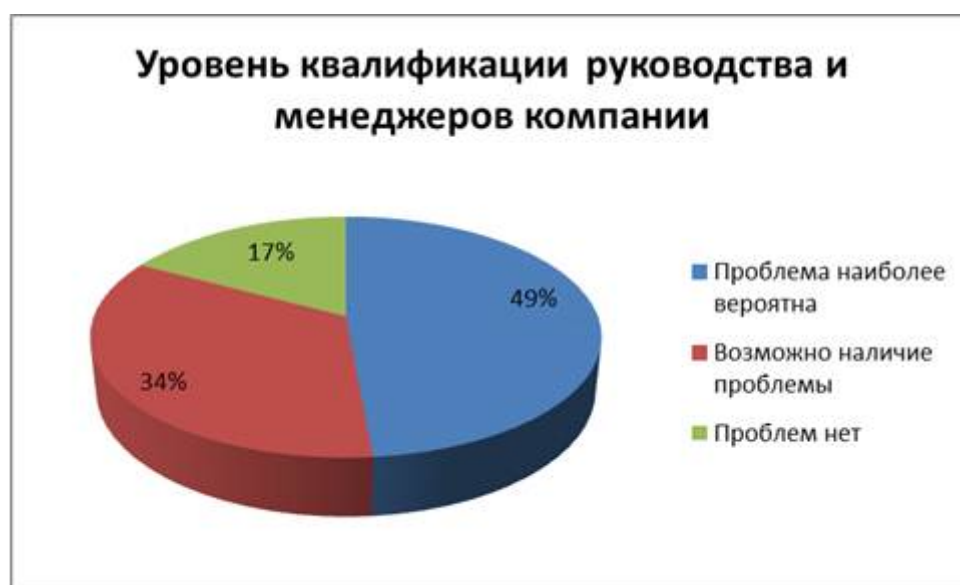
- организовать обучение на рабочем месте в период адаптации нового сотрудника в компании;
- обеспечить предоставление такой профессиональной подготовки работникам, которая позволит им понимать наиболее важные количественные показатели, применяемые для оценки эффективности текущей деятельности компании;
- проводить анализ потребностей компании в обучении сотрудников;
- накладывать ответственность за обучение сотрудников на менеджеров подразделений, непосредственно работающих с сотрудниками. Менеджер подразделения должен: определять потребность в обучении, предоставлять техническую информацию для обучения, проводить обучение на рабочем месте, прогнозировать будущие потребности в обучении в соответствии с планами развития подразделения;
- координировать обучение сотрудников компании с помощью отдела персонала или менеджера, который отвечает за эту функцию в компании, и вносить в их обязанности: подготовку учебных материалов, организацию обучения вне организации, координацию карьерных планов и деятельность по развитию работников, определение эффективности проведенного обучения.

#### **IV. Уровень квалификации руководства и менеджеров компании.**



В ходе данного исследования наиболее серьезная проблема была выявлена в уровне квалификации руководства и менеджмента компании. Результаты анализа показали, что:

- 1) в 49% компаний менеджмент не обладает достаточной квалификацией для обеспечения эффективной организации работы; менеджеры и руководители не справляются с решением стратегических задач, используя неэффективные организационные процедуры и методы;
- 2) у 34% имеются некоторые проблемы с квалификацией менеджмента и руководства, однако эти компании путем внедрения или совершенствования программы повышения квалификации пытаются их предотвратить. Было отмечено, что в компаниях ощущается нехватка руководителей и менеджеров, которые выполняют задачи реализации стратегии;
- 3) только 17% из опрошенных компаний в Республике Коми имеют достаточно квалифицированное руководство для выполнения стратегических задачи эффективной деятельности организации (рис. 6).



**Рис. 5. Уровень квалификации руководства и менеджеров компании.**

Основной причиной данных проблем, на наш взгляд, является то, что в компании не созданы необходимые условия для подготовки и реализации крупного бизнес-проекта, таким образом на позицию менеджера проекта может попасть неподходящая кандидатура. В целях повышения эффективности системы квалификации руководства и менеджмента, на наш взгляд необходимо:

- выбирать менеджером проекта человека, который умеет видеть перспективу и ситуацию в целом, умеет правильно ставить задачи перед коллективом исполнителей, даже если не знает всех технических подробностей.
- требовать от менеджера проекта, результатов и подотчетности, четких докладов и информации, минимума организационных проблем, умения бесконфликтно руководить людьми, способности самостоятельно «раскручивать» дело, роста в процессе работы.

– со стороны руководства компании необходимо: обеспечивать четко определенные каналы принятия решений для поддержки проекта; оказывать помощь в разрешении возникающих конфликтов; обеспечивать выделение необходимых и запланированных ресурсов; предоставлять советы и поддержку на первоначальном этапе.

На наш взгляд, ключевую роль в повышении системы управления человеческими ресурсами и деятельности компании в целом играет именно руководство и менеджмент компании, поэтому уровень их квалификации является определяющим. Таким образом актуальным является высказывание: «руководители должны уметь формировать организационную культуру, которая будет интегрировать интеллект людей, пробуждать в них инициативу, творчество, новаторство, стремление к успеху, самостоятельным действиям и решениям, привлекать в организацию профессионалов и создавать такие условия, которые будут способствовать их желанию трудиться именно в данной компании, способствовать идентификации целей сотрудников с целями организации. Только в таких условиях можно максимально раскрыть потенциал каждого сотрудника, а это залог успешного функционирования компании в быстро меняющейся внешней среде» [6].

По итогам исследования можно сделать вывод, что в целом существующая практика человеческими ресурсами в компаниях Республики Коми не является критической, однако во многих организациях имеются серьезные проблемы по выше изложенным вопросам. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами и следование изложенным выше рекомендациям поможет: сформировать эффективную систему управления человеческими ресурсами путем повышения уровня квалификации сотрудников, менеджмента и руководства, сформировать эффективно функционирующую организационную структуру компании, соответствующую задачам, стилю руководства и соответствующей организационной культуре, сделать эффективными методы и механизмы организации работы компании. Сформулированные механизмы дают возможность увеличить качество управления человеческими ресурсами, а следовательно, повысить эффективность деятельности всей компании, сделать её конкурентоспособной на рынке.

### **Список литературы:**

1. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: Утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 06.10.2008 г. № 38-р.
2. Стратегия экономического и социального развития Республики Коми на период до 2020 года: Одобрена Постановлением Правительства Республики Коми от 27 марта 2006 г. N 45.
3. Григорьев А. Оценка и развитие базовых компетенций сотрудников // Кадры предприятия. - 2008. - №7.
4. Мансуров Р.Е. Практика проведения оценочных собеседований [Электронный ресурс] 2011 г. URL: <http://www.hr-journal.ru> (дата обращения: 10.03.2012).
5. Савченко Л.С. Инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами компаний // Экономика и управление. - 2008. - №1

**Literature:**

1. The concept of long-term social and economic development of the Russian Federation for the period till 2020 / Uty. The order of the Government of the Russian Federation from 06.10.2008 of No. of 38-R
2. Strategy of economic and social development of the Komi Republic for the period till 2020 / Is approved by the Resolution of the government of the Komi Republic from March 27, 2006 of N 45
3. Grigoriev A. Assessment and development of base competences of employees//enterprise Shots. 2008. No. 7
4. Mansurov R. E. Practice of carrying out estimated interviews [An electronic resource] «Work with the personnel». 2011 of URL: <http://www.hr-journal.ru> (address date: 10.03.2012).
5. Savchenko L.S. Innovative approaches to management of human resources of the companies//Economy and management. 2008. No. 1

---

[1] Исследование выполнено при финансовой поддержки РГНФ тема" Разработка эффективного механизма управления человеческим капиталом в целях обеспечения рационального использования ресурсов Севера "