

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ, НАПРАВЛЕННОЙ НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье представлен порядок управления человеческим потенциалом организации. Сформирована модель его управления, согласованная со стратегическими намерениями организации и стадией ее жизненного цикла, содержащая в себе задачи, направления и формы развития человеческих ресурсов.

Ключевые слова: модель управления человеческим потенциалом, цели, задачи и формы развития потенциала человеческих ресурсов, результативность мероприятий по управлению человеческими ресурсами, конкурентоспособность организации.

Управление человеческими ресурсами как системой в современных условиях – процесс очень сложный и трудоемкий, ориентированный на стратегическое, структурное, диверсификационное и другие виды развития организации, которые в итоге формируют ее конкурентные преимущества. На рынке строительных услуг при оценке уровня конкурентоспособности подрядных организаций считается, что наибольший уровень конкурентоспособности имеет та, которая выполняет наибольшие объемы строительных работ на определенном сегменте рынка и имеет наибольшее количество побед на подрядных торгах. Задачей управления человеческими ресурсами строительной организации в данном случае является обеспечение стабильности ее работы, удержание действующих заказчиков строительных работ в долгосрочном периоде и привлечение новых. Для этого необходима четко поставленная и работающая модель по управлению человеческими ресурсами организации, в частности их потенциалом [2; 5].

В теории управления понятие «модель управления» является одним из ключевых и основополагающих, поскольку вопросы, связанные с управлением организацией, разработкой стратегии, выбором инструментов и рычагов для решения управленческих задач, являются наиболее важными для руководящих работников. В идеальном виде под моделью управления следует понимать теоретически выстроенную целостную совокупность представлений о том, как выглядит и как должна выглядеть система управления, как она воздействует и как должна воздействовать на объект управления, как адаптируется и как должна адаптироваться к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность [1]. Действенность реализуемой на практике системы управления определяется тем, насколько эффективно она воздействует на управляемые объекты. Исходя из вышепредставленного определения модели управления в рамках осуществляемого

* © Барбарская М.Н., 2011

Барбарская Марина Николаевна (mnb_82@inbox.ru), кафедра экономики Самарского государственного архитектурно-строительного университета, 443001, Россия, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 164.

в работе исследования, необходимо ввести такую категорию, как «модель управления потенциалом человеческих ресурсов».

Под этой моделью (см. рисунок) понимается теоретически обоснованная и реализуемая на практике система управления человеческим потенциалом организации, содержащая в себе процедуру формирования и оценки человеческого потенциала, задачи и направления развития человеческих ресурсов, формы и виды, приемлемые для их развития, действия по оценке результатов деятельности человеческих ресурсов и эффективности мероприятий, реализуемых в процессе управления ими. Тем самым главная цель моделирования системы управления потенциалом человеческих ресурсов – объективное объяснение динамики человеческих ресурсов организации, разработка и подбор оптимальных методов и инструментов управления ими, направленных на повышение эффективности работы человеческих ресурсов и наращивания их потенциала [2].

В первую очередь следует отметить то, что предлагаемая модель управления человеческим потенциалом должна формироваться и реализовываться в непосредственной взаимосвязи со стадией жизненного цикла организации, стратегией ее деятельности и управления человеческими ресурсами.

Первый этап функционирования модели предполагает мероприятия по формированию необходимого количественного и качественного состава человеческих ресурсов. Что касается источников привлечения трудовых ресурсов организации, то в настоящее время выделяют два источника: внешние и внутренние [6; 7].

К внешним источникам привлечения человеческих ресурсов в организацию относят государственные и частные службы занятости, агентства по трудоустройству и подбору персонала, учебные заведения, профессиональные клубы, молодежные общественные организации и т. п.

Внутренними источниками привлечения человеческих ресурсов в организацию являются следующие: кадровые резервы, «инициативные кандидаты», действующие и бывшие сотрудники организации, личные связи, круг общения персонала. Но каков бы ни был источник формирования трудовых ресурсов, сама процедура привлечения трудовых ресурсов извне или же должностные перемещения внутри организации для формирования квалифицированного трудового коллектива, отвечающего всем предъявляемым к нему требованиям, должны быть сопровождаемы процедурами оценки трудовых ресурсов.

Второй этап реализации модели управления человеческими ресурсами предполагает оценку потенциала человеческих ресурсов организации (в частности, оценку структурных составляющих потенциала человеческих ресурсов).

Третий этап модели управления человеческими ресурсами реализуется в большей мере исходя из полученных результатов оценки потенциала человеческих ресурсов, выполненной в процессе осуществления второго этапа модели. Он предполагает определение задач развития человеческих ресурсов организации [3; 4].

В общем задачи по развитию персонала могут быть сформулированы следующим образом:

- развитие миссии организации и формирование корпоративной культуры;
- формирование квалифицированного, работоспособного и ответственного кадрового состава, отвечающего стратегическим намерениям развития организации, ее потребностям и намерениям;
- четкое разграничение функций по управлению персоналом между сотрудниками службы управления человеческими ресурсами;
- совершенствование системы отбора и аттестации сотрудников организации;
- создание условий для максимального использования потенциала человеческих ресурсов;

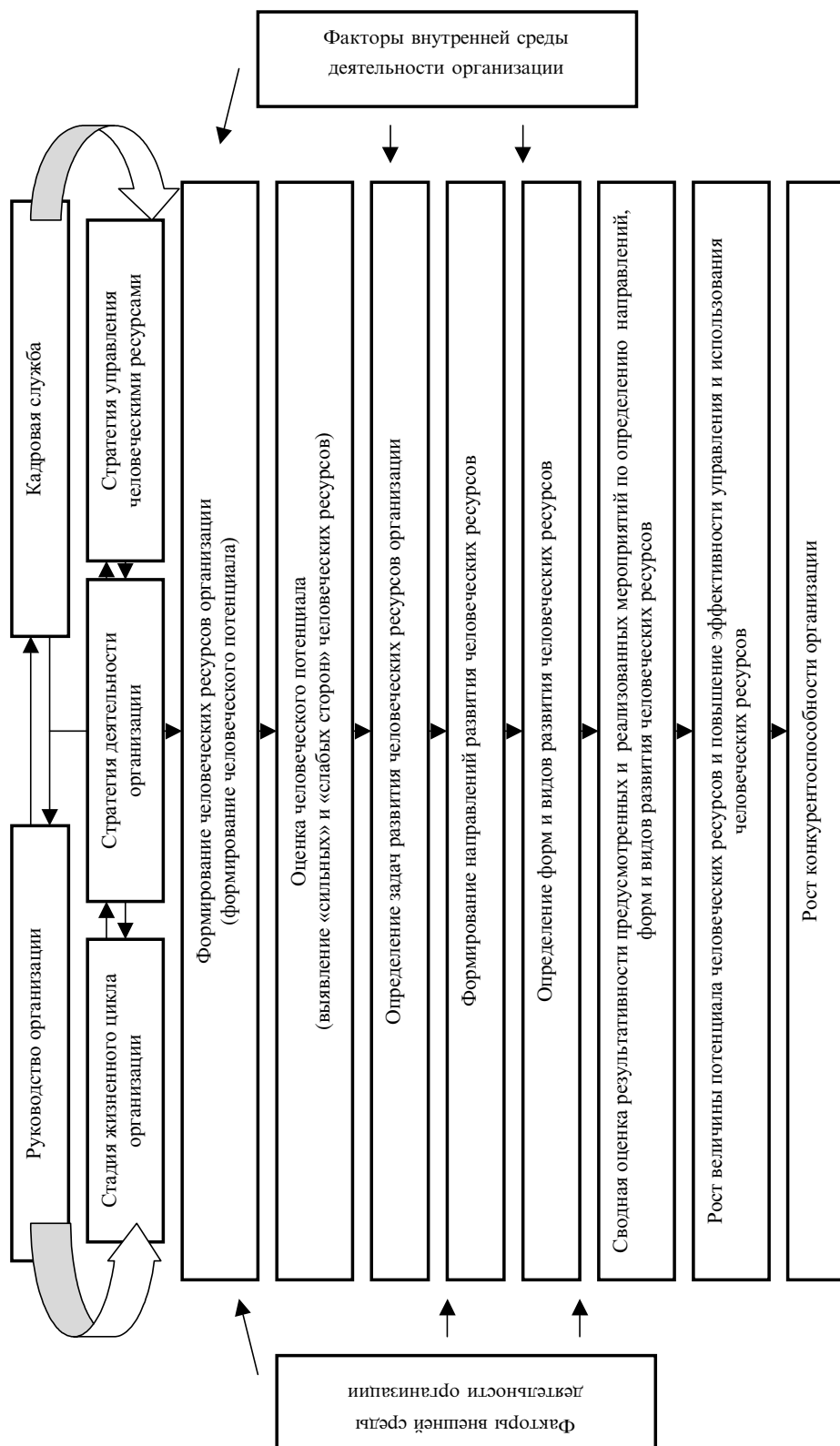


Рис. Обобщенная модель управления потенциалом человеческих ресурсов организации

- формирование благоприятных условий для дальнейшего развития человеческого потенциала, снижения моральной напряженности человеческих ресурсов в процессе трудовой деятельности;
- обеспечение соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой потенциала человеческих ресурсов;
- обеспечение соотношения производственных задач и социальных гарантий сотрудников организации;
- создание объективной системы мотивации и стимулирования человеческих ресурсов организации;
- контроль за эффективностью затрат, направленных на управление человеческими ресурсами организации;
- обоснованное финансирование затрат, связанных с обучением и повышением квалификации человеческих ресурсов.

Четвертый этап модели управления человеческими ресурсами направлен на формирование направлений развития человеческих ресурсов организации. Под развитием персонала понимается комплекс мероприятий, включающих в себя профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации человеческих ресурсов организации, а также планирование их продвижения и карьеры. Различия в процессе обучения и повышения квалификации заключаются в следующем: процесс обучения сотрудников связан с развитием их интеллекта, а подготовка и повышение квалификации – с навыками и особенностями будущей деятельности. Реализация намерений по развитию человеческих ресурсов организации может быть произведена в следующих основных формах:

- осуществление обучения, переподготовки и повышения квалификации сотрудников организации;
- реализация процесса профессиональной адаптации;
- оценка кандидатов на вакантные должности и текущая оценка человеческих ресурсов организации;
- формирование плана продвижения и карьеры сотрудников организации;
- работа с кадровыми резервами;
- организация и осуществление рационализаторской и научно-исследовательской деятельности и инновационной деятельности;
- внедрение в производственный процесс результатов рационализаторской, научно-исследовательской и инновационной деятельности.

Пятый этап разработанной модели управления человеческими ресурсами предполагает разработку и выбор конкретных форм и видов развития человеческих ресурсов организации. Формами развития человеческих ресурсов являются лекции, семинары, конференции, тренинги, кейсы, деловые игры, стажировка, программы обучения MBA, учебные курсы, интерактивное и дистанционное обучение, наставничество, смешанное обучение, организация обучения и работы в командах.

На шестом этапе реализации модели управления человеческими ресурсами производится оценка динамики потенциала человеческих ресурсов и результативности реализованных мероприятий по определению направлений, форм и видов их развития. Фактически на данном этапе управления человеческими ресурсами производится оценка эффективности службы по управлению персоналом, поскольку именно она занимается подбором персонала, оценкой его потенциала, определяет задачи и направления развития человеческих ресурсов, подбирает наиболее подходящие формы их развития. Комплексная оценка результативности таких мероприятий предполагает оценку эффективности использования человеческих ресурсов и оценку результативности процесса управления ими. В совокупности критериями

для такой оценки будут являться следующие (по группам ниже указаны основные критерии оценки, в случае необходимости их круг может быть расширен или сужен):

- оценка производительности человеческих ресурсов организации;
- оценка затрат на персонал организации;
- оценка оптимизации численности персонала;
- эффективность работы с персоналом;
- оценка мотивации труда сотрудников;
- результативность мероприятий, предусмотренных планом развития работников организации;
- эффективность работы службы по управлению персоналом.

Седьмой этап реализации модели управления человеческими ресурсами предполагает обобщенный вывод о состоянии человеческих ресурсов организации после проведения всех последовательных мероприятий по их формированию, развитию и продвижению.

Идеальным результатом реализации модели можно считать повышение уровней профессионально-квалификационного, интеллектуального, творческого, инновационного, карьерного потенциалов человеческих ресурсов организации, что позволит ей стабильно функционировать на занимаемом сегменте рынка. Активизация творческой и инновационной деятельности за счет формирования и реализации плана творческих разработок позволит организации самостоятельно принимать производственные, технологические и творческие решения, успешное совершенствование которых и применение на практике должны быть закреплены патентами. В свою очередь это также позволит самостоятельно работать над нетиповыми и индивидуальными проектами.

Таким образом, грамотно сформированная модель управления потенциалом человеческих ресурсов позволит организации рационально распределить имеющиеся трудовые ресурсы по направлениям и видам деятельности организации, в целом оптимизировать финансово-хозяйственную деятельность, улучшить ее результат, и как следствие, обеспечить рост конкурентоспособности.

Библиографический список

1. Барышников Ю.Н. Модели управления [Электронный ресурс]. URL: <http://www.koism.rags.ru/publ/articles/12.php>.
2. Бобович А.О. Оценка эффективности работы службы персонала: первые шаги // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 12. С. 23–27.
3. Бурлачук Л.Ф. Оценка персонала: проблема выбора инструментов // ЭКО. 2003. № 11. С. 89–105.
4. Жалило Б. Как разработать план развития персонала // Справочник кадровика 2003. № 8. С. 43–46.
5. Зазовская Н.М., Мартынов В.Г. Внутрикорпоративное управление профессиональным развитием персонала в системе менеджмента качества: метод. рекомендации по разработке внутрикорпоративного стандарта организации доп. проф. образования в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2001 / Рос. гос. ун-т нефти и газа; Ин-т пробл. развития кадрового потенциала ТЭК. М., 2004. 113 с.
6. Зайцева Т.В. Модель управления человеческими ресурсами организации // Вестник Московского университета. Сер. 21: Управление (государство и общество). 2007. № 2. С. 1–22.
7. Определение основных источников привлечения кандидатов / Л.А. Козлова [и др.] // Справочник по управлению персоналом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.t-t-2005.narod.ru/metod03.htm>.

8. Техника исследования при отборе и найме кандидатов / Л.А. Козлова [и др.] // Справочник по управлению персоналом. [Электронный ресурс]. URL: http://dps.smrtlc.ru/Metod_K_Pr_2/L_Kozlova_6.htm.

9. Лобанова Т. Инвестиции в персонал: «за» и «против» // Справочник по управлению персоналом. 2009. № 8. С. 22–29.

*M.N. Barbarskaya**

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FORMATION MODEL AIMING AT COMPETITIVENESS GROWTH OF A CONSTRUCTION FIRM

The article represents the procedure of human resources management in an organization. The author has formed the human resources management model appropriate to the strategy of an organization and its life cycle stages. The model contains aims, drifts of development and forms of human resources development

Key words: human resources formation model, aims, objectives and forms of human resources potential development, the effectiveness of human resources management activities, organization competitiveness.

* *Barbarskaya Marina Nikolaevna* (mnb_82@inbox.ru), the Dept. of Economics, Samara State University of Architecture and Civil Engineering, Samara, 443001, Russia.