

## КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ РАЗВИТИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассматривается один из наиболее эффективных современных инструментов анализа и управления организационной деятельностью предприятия — модель EFQM. Приведены результаты исследования составляющих критерия «Персонал» — «Планирование человеческих ресурсов, управление ими и их совершенствование».

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, планирование человеческих ресурсов, модель EFQM.

T.V. Khlopova

## CORPORATE MANAGEMENT IN THE SPHERE OF ENTERPRISE LABOUR CAPACITY DEVELOPMENT

The author studies one of the most effective modern tools of analysis and business organizational activity management — the EFQM model. The article contains the results of research on the components of «Personnel» criterion — «Human resources planning, management and improvement».

*Keywords:* competitiveness, human resources planning, EFQM model.

Характерной чертой процесса трансформации социально-экономических отношений современной России является усиление роли корпоративных образований в экономике страны. В последнее десятилетие корпоративные структуры в России становятся центрами консолидации собственности и интеграции капитала. Эффективность их деятельности определяет вектор и интенсивность развития отдельных отраслей и регионов, экономики страны в целом. Вместе с тем без развития корпоративных структур невозможно укрепление позиций России на мировых рынках.

Эффективность функционирования и развития корпоративных структур напрямую зависит от эффективности корпоративного менеджмента, который включает все аспекты классического управления [1].

Обострение конкурентной борьбы в условиях глобализации экономики-политических и культурных процессов в мире выдвигает в качестве приоритетной задачи менеджмента обеспечение конкурентоспособности предприятий. И, если раньше повышение уровня конкурентоспособности компании, рост ее эффективности связывались, прежде всего, с технико-технологической модернизацией, совершенствованием маркетинга, то сегодня все больший акцент делается на наличие квалифицированной рабочей силы, степени мотивации персонала, организационных структурах и формах работы с кадрами.

Постоянное развитие персонала, поиск новых подходов к управлению им являются необходимыми атрибутами успешного функционирования организации. Для получения максимальной отдачи от персонала предприятия требуется разработка такой системы методов управления, которая способствовала бы реализации стратегической цели и задач компании.

Среди широкого круга задач управления корпорацией особое внимание уделяется персоналу, в частности, вопросам планирования кадрово-

го потенциала, его воспроизводства, адаптации сотрудников, их мотивации. Достижение эффективных результатов в кадровой сфере требует стратегического и логически последовательного подхода к управлению данными процессами.

Одним из наиболее эффективных современных инструментов анализа и управления организационной деятельностью предприятия является модель EFQM. Модель совершенствования бизнеса, разработанная Европейским фондом управления качеством EFQM Excellence Model, представляет собой обобщенную модель идеальной системы управления для организаций, ориентированных на устойчивое развитие и повышение конкурентоспособности. Модель основана на философии всеобщего качества управления и качества производства, на системном подходе к управлению, учитывающем интересы всех заинтересованных сторон организации. Применение Модели EFQM предполагает проведение исследования и измерения мощности управленческого потенциала предприятия, оценки эффективности системы управления любой организации, в том числе, модель может помочь в проведении, так называемой, самооценки [4].

Модель EFQM объединяет две группы критериев «Возможности» и «Результаты» [2; 4; 5]. Группа критериев «Результаты» перечисляет основные показатели и результаты деятельности компаний, т.е. «что» достигла организация, используя имеющиеся возможности. Анализ подходов по каждому из критериев группы «Возможности» позволяет понять и оценить, каким образом («как») достигаются данные результаты.

Среди составляющих критерия «Персонал», который, согласно модели EFQM, относится к группе «Возможности», важное место занимает «...планирование человеческих ресурсов, управление ими и их совершенствование».

За последнее время произошли большие изменения в технологиях и в экономике в целом, что потребовало совершенствования процессов управления персоналом предприятия, в том числе, в сфере планирования человеческих ресурсов. Данная сфера является одной из самых важных в деятельности предприятия, так как именно она отвечает за обеспечение эффективной занятости работников компании.

В ЗАО «Химпром» управление человеческими ресурсами осуществляется в рамках системы менеджмента качества. При этом при планировании человеческих ресурсов применяются следующие подходы:

#### *И. Процессный подход к управлению человеческими ресурсами.*

Подход нацелен на обеспечение эффективной деятельности персонала по достижению стратегических целей предприятия; основан на использовании и развитии трудового потенциала каждого сотрудника и на принципах социального партнерства; рассматривает процесс управления персоналом как процесс с периодическим анализом результативности последнего (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно).

#### *II. Планирование кадрового потенциала.*

Цель — определение экономически обоснованного количественного и качественного состава кадров, в соответствии с потребностями предприятия. Показатели, используемые при планировании, периодически пересматриваются, с учетом технических и организационно-экономических изменений в производстве.

#### *III. Восполнение человеческих ресурсов предприятия (поиск, набор, найм, обучение).*

Данный подход направлен на привлечение на работу квалифицированных кадров, в первую очередь, молодых сотрудников, в соответствии с потребностями предприятия; реализуется, в соответствии со стратеги-

ческими целями предприятия; основан на использовании современных методов поиска, отбора, найма и обучения персонала.

#### IV. Управление адаптацией персонала.

Данный подход направлен на обеспечение успешной адаптации и развитие трудового потенциала новых сотрудников, особое внимание уделяется молодежи, ее дальнейшему профессиональному, карьерному и личностному росту; реализуется в виде Программы адаптации; способствует формированию корпоративных характеристик персонала.

#### V. Обеспечение преемственности, управление кадровым резервом.

Подход нацелен на максимальное удовлетворение потребности предприятия в замещении позиций специалистов и руководителей различного уровня; реализуется через систему наставничества, целевой подготовки специалистов, работу с кадровым резервом; обеспечивает непрерывную передачу опыта и знаний; способствует слиянию и реализации на взаимовыгодной основе трудового потенциала сотрудников и интересов предприятия.

#### VI. Мониторинг удовлетворенности персонала.

Мониторинг проводится периодически и охватывает не более 10% персонала. Опросы проводятся, в основном, среди увольняющихся работников. Показатели анализируются в динамике.

Оценка подходов, применяемых в процессе планирования человеческих ресурсов, производилась по системе RADAR [4; 5], которая включает четыре элемента (табл. 1).

Таблица 1

Элементы системы RADAR

Элемент	Что предписывает логика RADAR организации
Results — результаты	Определять <i>результаты</i> , которых надо достигать в рамках реализации своей стратегии
Approach — подход	Планировать и разрабатывать целостную сеть обоснованных <i>подходов</i> для достижения необходимых результатов в настоящем и будущем
Deployment — внедрение, развертывание подхода по уровням организации	Системно <i>развертывать</i> подходы, обеспечивая их реализацию
Assessment and Review — оценка (или самооценка) и улучшение (пересмотр)	<i>Оценивать</i> и улучшать подходы и их развертывание на основе мониторинга и анализа достигнутых результатов и постоянной деятельности по изучению

Данная система представляет собой оценочный механизм на базе модели EFQM, а матрица RADAR является смысловым завершением «полного пакета» совершенствования бизнеса по версии EFQM. Использование системы RADAR, в рамках данной модели, позволяет выполнять три основные задачи:

1. Производить подсчет баллов для отчета о самостоятельно проведенной оценке.
2. Выявлять сильные стороны и моменты, требующие улучшения.
3. Разрабатывать различные сценарии для планов по усовершенствованию бизнес-процессов компании.

В соответствии со структурой модели EFQM, группа критериев «Результаты» оценивается по показателю Results (результаты), а критерии группы «Возможности» анализируются, с учетом Approach (подход), Deployment (внедрение, развертывание подхода), Assessment and Review (оценка и улучшение).

Оценка составляющей критерия «Персонал» — планирование человеческих ресурсов, управление ими и их совершенствование представлена в табл. 2.

**Матрица RADAR (по критериям «Возможности»).**  
**Результаты исследования**

Элемент	Признаки	Элементы составляющей критерия «Персонал» — планирование человеческих ресурсов, управление ими и их совершенствование, %					
		I	II	III	IV	V	VI
Подход ( <i>Approach</i> )	обоснованность	50,0	50,0	25,0	50,0	65,0	20,0
	интегрированность	50,0	50,0	20,0	50,0	65,0	10,0
	итого	50,0	50,0	22,5	50,0	65,0	15,0,0
Развер- тывание ( <i>Deployment</i> )	внедрение	40,0	55,0	30,0	45,0	65,0	15,0
	системность	40,0	55,0	25,0	45,0	65,0	15,0
	итого	40,0	55,0	27,5	45,0	65,0	15,0
Оценка и улучшение ( <i>Assessment and Review</i> )	измеримость	20,0	50,0	25,0	45,0	50,0	20,0
	изучение	65,0	50,0	35,0	60,0	70,0	30,0
	улучшения	50,0	65,0	30,0	50,0	50,0	15,0
	итого	45,0	51,7	30,0	51,7	56,7	21,7
Всего по элементу составляющей		45,0	52,2	26,7	48,9	62,2	17,2
Всего по составляющей критерия		42,0					

Диагностика по баллам помогает организациям сопоставлять свои результаты с эталоном, лидерами и конкурентами, определять свой уровень совершенства.

Сегодня диагностическая самооценка (критический самоанализ) в сочетании с бенчмаркингом является неотъемлемой частью процесса совершенствования системы управления в лучших организациях. При этом критерии модели EFQM определяют объект для проведения бенчмаркинга. Использование бенчмаркинга способствует надежному обеспечению конкурентоспособности, созданию предпосылок постоянного отслеживания уровня производительности предприятия в условиях интернационализации процессов закупки сырья и реализации продукции [3].

Таким образом, использование модели EFQM позволяет не только определить сильные и слабые стороны, но и формировать стратегии совершенствования на будущее. Такой подход требует широты мышления, желания искать решения не только в ближайшем окружении, но и использовать опыт как российских компаний, так и организаций всего мира.

По результатам диагностики, проведенной по системе RADAR, особое внимание в управлении персоналом на обследованном предприятии следует уделять следующим направлениям:

1. Восполнение человеческих ресурсов предприятия (поиск, набор, найм, обучение).

При этом особое внимание следует уделять разработке стратегических мер по привлечению, подготовке и удержанию молодых кадров. В условиях кризиса системы профессионально-технического образования на первый план выходит задача формирования имиджа предприятия через взаимодействие работодателя с учебными заведениями. Позитивный, грамотно сформированный имидж повышает привлекательность предприятия для потенциальных работников, помогает минимизировать издержки поиска новых сотрудников [6].

2. Мониторинг удовлетворенности персонала, в том числе:

- удовлетворенности системой мотивации;
- удовлетворенности условиями труда;
- удовлетворенности системой социального обеспечения;
- удовлетворенности персонала возможностями обучения и повышения квалификации, профессионального развития и карьерного роста.

Кроме этого, следует проводить мониторинг анализа отношения сотрудников к предприятию и руководству, понимания целей и стратегии компании.

В подавляющем большинстве случаев руководители предприятия и отдельных подразделений хорошо осведомлены о текущем состоянии бизнеса (финансах, объемах производства, планах поставок и продаж, маркетинге и т.д.), они точно знают, чего хотят добиться в будущем и представляют как это сделать. Однако большинство руководителей и топ-менеджеров могут лишь догадываться о том, что происходит в сознании их подчиненных и как это сказывается на показателях работы предприятия в целом.

При этом в зависимости от того как сотрудники предприятия воспринимают происходящие события, каково их отношение к техническим, социально-экономическим процессам, протекающим на предприятии, они могут стать ключевым ресурсом для реализации планов и стратегии руководства или же, наоборот, тормозить все его начинания.

### Список использованной литературы

1. Андронов В.В. Корпоративный менеджмент современных экономических отношениях / В.В. Андронов, В.С. Балабанов. — М.: Экономика, 2007. — 567 с.
2. Гусаков Ю. Модель делового совершенства EFQM и ее применение в России / Ю. Гусаков, Е. Тавер // Стандарты и качество. — 2005. — № 8. — С. 46–50.
3. Данилов И. Бенчмаркинг — эффективный инструмент повышения конкурентоспособности / И. Данилов, С. Михайлова, Т. Данилова // Стандарты и качество. — 2005. — № 1. — С. 66–68.
4. Маслов Д.В. Полезная модель EFQM: профилактика системы управления / Д.В. Маслов, А.Л. Шестаков, Д. Мидхерст // Методы менеджмента качества. — 2006. — № 7. — С. 34–39.
5. Сафонов А.А. Модель совершенствования EFQM — эффективный инструмент для самооценки менеджмента организаций / А.А. Сафонов // Вестник НБ Республики Башкортостан. — 2008. — № 1 (252). — С. 25–30.
6. Хлопова Т.В. Восполнение кадров рабочих и молодых специалистов: проблемы и пути их решения / Т.В. Хлопова // Человек и труд. — 2010. — № 1. — С. 67–69.

### References

1. Andronov V.V. Korporativnyi menedzhment sovremennykh ekonomicheskikh otnosheniyakh / V.V. Andronov, V.S. Balabanov. -M.: Ekonomika, 2007. — 567 s.
2. Gusakov Yu. Model' delovogo sovershenstva EFQM i ee primeneniye v Rossii / Yu. Gusakov, E. Taver // Standarty i kachestvo. — 2005. — № 8. — S. 46–50.
3. Danilov I. Benchmarking — effektivnyi instrument povysheniya konkurentosposobnosti / I. Danilov, S. Mikhailova, T. Danilova // Standarty i kachestvo. — 2005. — № 1. — S. 66–68.
4. Maslov D.V. Poleznaya model' EFQM: profilaktika sistemy upravleniya / D.V. Maslov, A.L. Shestakov, D. Midkherst // Metody menedzhmenta kachestva. — 2006. — № 7. — S. 34–39.
5. Safonov A.A. Model' sovershenstvovaniya EFQM — effektivnyi instrument dlya samootsenki menedzhmenta organizatsii / A.A. Safonov // Vestnik NB Respubliki Bashkortostan. — 2008. — № 1 (252). — S. 25–30.
6. Khlopova T.V. Vospolnenie kadrov rabochikh i molodykh spetsialistov: problemy i puti ikh resheniya / T.V. Khlopova // Chelovek i trud. — 2010. — № 1. — S. 67–69.

### Информация об авторе

Хлопова Татьяна Владимировна — доктор экономических наук, профессор кафедры производственного менеджмента, Российский государственный университет нефти и газа имени И.М. Губкина, г. Москва, e-mail: hlopova1963@gmail.com.

### Author

Khlopova Tatiana Vladimirovna — Doctor of Economics, Professor, Chair of Production Management, Russian State University of Oil and Gas n.a. I.M. Gubkin, Moscow, e-mail: hlopova1963@gmail.com.