

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

©2018 ЩЕПКИНА Н. Н.

УДК 331.108:334.723

Щепкина Н. Н. Особенности управления кадровым потенциалом современной организации

Целью статьи является обобщение результатов исследований особенностей управления кадровым потенциалом современной организации. Выявлено, что основным приоритетом работодателей становится потенциал претендента на должность. При этом соблюдение базовых принципов формирования кадрового потенциала в Украине не соответствует практике ЕС. Выделены основные составляющие потенциала работников: мотивация, любознательность, проницательность, умение убеждать и целеустремленность. Сформулированы факторы, обеспечивающие ощущение принадлежности коллективу, а также касающиеся роли руководителя в современной организации. Представлены варианты выбора потенциальных претендентов на должности путём определения их потенциала. Проанализированы показатели, характеризующие количественную оценку последствий управления кадровым потенциалом на предприятиях. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении являются изучение технологий создания атмосферы творчества в коллективе, а также формирование базовых принципов корпоративного управления.

Ключевые слова: кадровый потенциал, управление, сообщество, компетенции, производительность труда, мотивация.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 11.

Щепкина Наталья Николаевна – кандидат экономических наук, доцент, консультант-аналитик (Москва, Россия)

УДК 331.108:334.723

UDC 331.108:334.723

Щепкіна Н. Н. Особливості управління кадровим потенціалом сучасної організації

Метою статті є узагальнення результатів досліджень особливостей управління кадровим потенціалом сучасної організації. Виявлено, що основним пріоритетом роботодавців стає потенціал претендента на посаду. При цьому дотримання базових принципів формування кадрового потенціалу в Україні не відповідає практиці ЄС. Виділені основні складові потенціалу працівників: мотивація, допитливість, проникливість, вміння переконувати та цілеспрямованість. Сформульовано чинники, що забезпечують відчуття приналежності колективу, а також стосуються ролі керівника в сучасній організації. Представлено варіанти вибору потенційних претендентів на посади шляхом визначення їх потенціалу. Проаналізовано показники, що характеризують кількісну оцінку наслідків управління кадровим потенціалом на підприємствах. Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є вивчення технологій створення атмосфери творчості в колективі, а також формування базових принципів корпоративного управління.

Ключові слова: кадровий потенціал, управління, спільнота, компетенції, продуктивність праці, мотивація.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 11.

Щепкіна Наталія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, консультант-аналітик (Москва, Росія)

Shchepkina N. N. The Peculiarities of Management of the Personnel Potential of a Modern Organization

The article is aimed at generalizing the results of researches on peculiarities of management of HR potential of a modern organization. It is identified that the main priority of employers is the potential of an applicant for a position. Observance of basic principles of formation of human potential in Ukraine does not correspond to the practice of the EU, though. The main components of the employees' potential are identified as: motivation, curiosity, insight, ability to persuade, and determination. The factors providing a sense of belonging to the collective, and also concerning a role of the leader in a modern organization, are formulated. The options for selecting potential candidates for positions by determining their potential are provided. The indicators characterizing quantitative estimation of consequences of management of personnel potential at enterprises are analyzed. Prospects for further researches in this direction are studying of technologies of creation an atmosphere of creativity in collective, and also formation of basic principles of corporate management.

Keywords: HR potential, management, community, competencies, labor productivity, motivation.

Fig.: 1. **Tbl.:** 2. **Bibl.:** 11.

Shchepkina Nataliia N. – PhD (Economics), Associate Professor, Consultant-Analyst (Moscow, Russia)

Обеспечение конкурентоспособности организации в условиях информационного вектора развития экономики формирует новое представление об управлении персоналом. Классические технологии данного процесса зачастую неэффективны, поскольку не всегда позволяют быстро адаптироваться к меняющимся условиям внешней и внутренней среды. Поэтому в последнее время внимание западных теоретиков и практиков приковано к возможности оценки, формирования и управления кадровым потенциалом организации. Это обуславливает актуальность исследования данного фактора конкурентоспособности применительно к национальным особенностям хозяйствования.

Сегодня для успешной реализации стратегии нет ничего важнее, чем подобрать кадры, правиль-

но выстроить организационную структуру и создать эффективную корпоративную культуру [4, с. 10]. При этом современные подходы к данным процессам существенно отличаются от бытующих стереотипов. Обобщая исследования приоритетов работодателей [2, с. 54; 3, с. 154; 11, с. 33], следует выделить 4 эпохи поиска подходящих работников:

- 1) по физическим характеристикам (до XX века);
- 2) по интеллекту – вербальные, аналитические, математические и логические способности (до 80-х гг. XX века);
- 3) по нужному набору способностей и навыков, эмоциональному интеллекту (80-е гг. XX века – начало XXI века);
- 4) по потенциалу (с начала XXI века).

Особенно это касается назначений на руководящие посты.

В ситуации недолговечности почти любого бизнеса, непредсказуемости, сложности и неоднозначности (*VUCA – volatile, uncertain, complex, ambiguous*) оценивать кандидатов с точки зрения их профессиональной пригодности и на этом основании назначать на должности уже не достаточно. То, что сегодня помогает преуспевать на том или ином посту, завтра – если изменится конъюнктура или стратегия компании, или придётся сотрудничать с другой группой коллег, или управлять другими людьми – может лишь мешать. Поэтому вопрос не в том, есть ли у сотрудников и руководителей компании нужные навыки, а в том, есть ли у них способность осваивать новое.

К сожалению, потенциал гораздо труднее разглядеть, чем оценить профессиональную пригодность. Более того, рынок занятости, на котором компании ищут людей с потенциалом, скоро станет самым «тесным» для работодателей из-за:

1) *глобализации* – выход на мировые рынки труда и конкуренция за специалистов (например, в штате ведущей китайской ИТ-компании Huawei – более 70 тысяч человек. Из них 45% работает в центрах НИОКР в других странах – Германии, Швеции, США, Франции, Италии, России, Индии и т. д.; то же происходит в индийских и бразильских компаниях);

2) *демографического фактора* – возрастной категории 35–44-летних кандидатов, наиболее востребованной для продвижения на высшие посты, становится всё меньше;

3) *отсутствия у организаций отлаженных систем подготовки будущих кандидатов* (во многих компаниях, особенно из развивающихся стран, половина руководителей высшего звена в ближайшие два года достигнет пенсионного возраста, и у половины этих людей нет преемников, готовых принять бразды правления).

Никогда ещё темп глобализации не был таким высоким, диспропорция между пожилыми и молодыми – такой резкой, а оценка способности компаний обеспечить себя нужным количеством руководителей и самой методики – такой негативной. Перед компаниями, которые научатся выявлять людей с потенциалом, создавать для них такие условия, чтобы они с удовольствием работали и никуда не стремились уйти, и предлагать им программы подготовки, помогающие стать ещё лучше, откроются невероятные перспективы [6, с. 47; 8, с. 69–70; 11, с. 35].

Следует отметить, что хотя руководители современных организаций в основном относятся к персоналу как к ценному ресурсу, недостаточно внимания уделяется психологии управления, эффективным коммуникациям и корпоративному управлению. Так, результаты исследования соблюдения базовых принципов формирования кадрового потенциала в Украи-

не и ЕС (*табл. 1*) говорят о тенденциях не в пользу Украины, что ещё более усиливает миграционные ожидания.

Таблица 1

Соблюдение базовых принципов формирования кадрового потенциала в Украине и ЕС

Принцип	Уровень и тенденции в:	
	Украине	ЕС
Системности	M↑	H↑
Равных возможностей	ML↑	H↑
Уважения к человеку	M→	H↑
Командного единства	ML↑	MH↑
Правовой и социальной защищённости	ML→	H↑

Условные обозначения: L – низкий уровень; ML – ниже среднего; M – средний; MH – выше среднего; H – высокий.

Источник: составлено на основе [5].

Оценивая данную ситуацию как неудовлетворительную, но крайне важную и имеющую перспективы решения, сосредоточим внимание на исследовании основных особенностей оценки, формирования и управления кадровым потенциалом организации.

Целью статьи является обобщение результатов исследований особенностей управления кадровым потенциалом современной организации.

К онкурентоспособность во многом зависит от способности к обновлению. Поэтому задача любого руководителя состоит в формировании модели организации, которая со временем сможет бесперебойно выдавать инновации. Чтобы людям хотелось творить, руководитель должен создать сообщество, у членов которого была бы общая цель, общие ценности и общие правила игры, предполагающие сотрудничество, умение обучаться «методом тыка» и принимать решения (*рис. 1*). Чтобы воспитать в людях способность к творчеству, в организации надо создать творческое напряжение (способность высказывать идеи в ходе обсуждения и споров), обеспечить творческую манёвренность (способность тестировать и экспериментировать быстро по схеме «делаем, обдумываем, корректируем») и регулировать творческие проблемы (способность принимать решения, объединяющие непохожие и даже взаимоисключающие идеи) [10].

Для достижения успеха в управлении в процессе исследований (Хилл Л., Брандо Г., Трулав Э., Лайнбек К., 2014) были выявлены 6 парадоксов, касающихся роли руководителя в современной организации, который должен уравновешивать:

- ✦ индивидуальное и коллективное;
- ✦ поддержку и конфронтацию;
- ✦ эксперимент и финансовые результаты;



Рис. 1. Факторы, обеспечивающие ощущение принадлежности коллективу работников

Источник: составлено на основе [7; 10].

- ✦ благоприятные условия для импровизации и дисциплину;
- ✦ терпение и требовательность;
- ✦ инициативы «снизу» и вмешательство «сверху».

Традиционное представление об управлении, страх перед конфликтами или потерей контроля, личные предпочтения – всё это может вызвать нежелание лавировать между крайностями. Многим трудно постоянно переключаться – для этого нужны здравомыслие, смелость и настойчивость [10, с. 65–67]. Особенностью современного управления является также то, что руководитель должен держаться намеренно неопределённо.

Как показал опрос, проведённый недавно компанией Deloitte, 58% руководителей высшего звена считают, что принципы, на которых основываются в их компаниях системы обеспечения эффективности, не способствуют ни заинтересованности людей в успехах бизнеса, ни повышению производительности труда. Более простая схема достижения эффективности должна обеспечивать скорость, манёвренность, дифференцированный подход к каждому, новый способ сбора полных и надёжных данных о работе сотрудников, постоянное повышение их квалификации [1, с. 31].

Поэтому на национальных предприятиях для оценки кандидатов на руководящие посты целесообразно выделить 3 группы компетенций:

1. Стиль (то, как ведёт себя претендент и как он стремится выглядеть в глазах окружающих).
2. Образ мышления (как он подходит к решению вопросов).
3. Эмоциональная компетентность (как он справляется с ситуациями, связанными с неопределённостью, давлением или стрессом и риском) [4, с. 11].

Исходить необходимо из того, что основными показателями эффективной кадровой политики организации являются удовлетворённость потребителей, низкая текучесть кадров и их высокая про-

изводительность. Напрямую с высокой производительностью коллектива коррелируют три постулата «идеального работника»:

- «Мои коллеги всегда стараются делать свою работу качественно».
- «Меня вдохновляет миссия моей компании».
- «У меня есть возможность каждый день заниматься тем, в чем я особенно силён».

Поэтому, оценивая работников, например путём анкетирования, интервьюеру необходимо сосредоточить внимание на четырех основных вопросах:

1. Если бы я располагался деньгами, то, учитывая всё, что я знаю о работе этого сотрудника, я дал бы ему самую высокую зарплату и премию (оценивается работа в целом и значимость для организации конкретного сотрудника).

2. Учитывая всё, что я знаю о работе этого сотрудника, я бы хотел, чтобы он постоянно работал у меня в команде (оценивается способность работать в коллективе).

3. Работа сотрудника вызывает много вопросов (выявляются проблемы, которые могут сказаться на клиентах и коллективе).

4. Этого сотрудника уже сейчас можно повышать в должности (оценивается потенциал).

Что касается контакта руководителя и подчинённого, то руководитель каждого отдела должен раз в неделю встречаться с каждым своим подчинённым и обсуждать с ним его успехи или неудачи. При этом, когда работа обсуждается по инициативе не начальника, а сотрудников, которым, как правило, нужны внимание и руководящие указания, то такие встречи проходят с оптимальной частотой. Нужно поощрять такое общение: помочь каждому сотруднику выявить с помощью инструмента самооценки свои сильные стороны, а затем оповестить о них коллег, начальника и остальную организацию [1, с. 37].

Повышение трудового потенциала приводит к росту компетенции персонала. В конечном итоге, рост компетенции означает рост прибыли, доходности предприятия. Это связано с тем, что компетентные работники могут обеспечивать большую фондоотдачу при большей фондовооружённости; они способны генерировать идеи, творчески подходить к работе.

Для руководителей отделов факторами, которые больше всего влияют на заинтересованность в эффективности выполнения трудовых функций, выступают участие в управлении предприятием и низкая напряженность труда, а факторами, осуществляющими наименьшее влияние, являются возможность должностного продвижения и малая продолжительность пути на работу.

Для специалистов наиболее значимыми факторами выступают возможность самовыражения и самостоятельность в выполнении работ, а наименее

значимыми – малая продолжительность пути на работу и высокая степень ответственности.

Для рабочих наиболее значимыми факторами выступают оплата, связанная с результатами труда и благоприятные условия труда, а наименее значимыми – достаточная информированность о состоянии предприятия, участие в управлении предприятием и высокая степень ответственности [9, с. 218].

Это лишний раз подтверждает необходимость учёта при найме и продвижении по службе прежде всего потенциала – способности осваивать новое, адаптироваться к постоянно изменяющейся бизнес-среде и выполнять новые сложные роли. Менеджерам стоит научиться оценивать действующих и будущих служащих по пяти показателям:

- ✦ *мотивации* (истинное стремление преуспеть в достижении бескорыстной цели);
- ✦ *любопытности* (стремление испытать, увидеть, узнать новое, готовность учиться и меняться, способность воспринимать критику);
- ✦ *проницательности* (умение собирать и осмысливать информацию, которая открывает новые перспективы);
- ✦ *умению убеждать* (умение взаимодействовать с людьми, эмоционально и логически убеждать их, доносить до них свои идеи);
- ✦ *целеустремлённости* (готовность браться за трудные задачи и способность восстанавливаться после ударов судьбы).

Важными также является интеллект, ценности и способность быть руководителем претендента, основанная на восьми общих качествах:

1. Стратегический склад ума – способность к обобщениям, сложному анализу и абстрактному мышлению.
2. Знание рынка – хорошее знание рынка и понимание его влияния на бизнес.
3. Нацеленность на результаты – заинтересованность в существенном повышении ключевых финансовых показателей.
4. Нацеленность на клиентов – искреннее желание служить интересам клиентов.
5. Сотрудничество и влияние – способность работать с коллегами или партнёрами.
6. Развитие организации – стремление совершенствовать компанию, привлекая и готовя ценных специалистов.
7. Руководство командой – умение направлять, согласовывать, создавать слаженно работающие группы.
8. Руководство ходом перемен – способность преобразовывать организацию и сплачивать её вокруг новой цели.

Однако следует учесть и психологические особенности личности. Так, почти все люди, особенно занятые интеллектуальным трудом, самое большое значение придают трём факторам:

- ✦ *независимости* (свобода распоряжаться своей жизнью);
- ✦ *мастерству* (стремление к совершенству);
- ✦ *высокой цели* (желание, чтобы работа служила чему-то большему, нежели собственным интересам конкретного человека) [11, с. 41–42].

Поэтому, если несправедливая зарплата действительно демотивирует, то зарплата, превышающая определённый уровень, мотивирует вовсе не так сильно, как принято считать. Демотивируют в основном: некомпетентные начальники, отсутствие общего языка с коллегами и карьерных перспектив, выдёргивание сотрудников без пользы для дела, пристальная слежка за работниками, количество временных сотрудников более 4 на 10 постоянных [4, с. 12; 11, с. 39].

Для оценки уровня управления кадровым потенциалом на практике проведен анализ показателей деятельности предприятий на примере кондитерской отрасли (табл. 2).

Как видим, на трех предприятиях, демонстрирующих наибольший темп прироста заработной платы за 2013–2017 гг. (ЧАО «Харьковская бисквитная фабрика», ЧАО «Доминик», ЧАО «КФ АВК «Днепро»), повышение производительности труда его опережает. На других пяти предприятиях отрасли ситуация диаметрально противоположная (ЧАО «КФ «Лагода», ЧАО «Кременчужская КФ «Рошен», ЧАО «Винницкая КФ «Рошен», ЧАО «ПО «Конти», ЧАО «Киевская КФ «Рошен»), что характеризует данную ситуацию как кадровый голод при чрезвычайно существенных производственных возможностях предприятий.

Как выход из ситуации, чтоб удержать работников с высоким потенциалом необходимо:

1. Платить справедливую зарплату.
2. Предоставлять им свободу действий в таких отношениях:
 - а) задача (над чем они работают);
 - б) время (когда они работают);
 - в) коллектив (с кем они работают);
 - г) способы (как они работают).
3. Привлечение к решению масштабных коллективных, организационных или общественных задач.

Кроме этого, руководству необходимо помогать лучшим профессионально расти, реализуя грамотную стратегию ротации и удержания персонала [11, с. 35–36]. Продвижение своих самых способных сотрудников по служебной лестнице простым расширением их служебных обязанностей, увеличением выделяемых им отделам или проектам бюджета и количества подчинённых приведёт к продолжению, но не ускорению, их развития. Ускорение могут подстегнуть разнообразные, сложные, заставляющие нервничать задачи.

Показатели, характеризующие количественную оценку последствий управления кадровым потенциалом на предприятиях

Предприятие	Численность работников, чел.		Производительность труда, тыс. грн / чел.		Зарботная плата 1 работника в год, тыс. грн		Темп прироста производительности труда, %	Темп прироста заработной платы, %	Соотношение темпа прироста заработной платы с темпом прироста производительности труда
	2013	2015	2013	2015	2013	2015			
ЧАО «Харьковская бисквитная фабрика»	1328	1180	654	1715	46,0	105,0	162	128	0,79
ЧАО «Доминик»	1439	1077	218	614	28,8	73,3	182	155	0,85
ЧАО «КФ АВК «Днепро»	1794	1944	189	417	42,3	87,0	121	106	0,88
ЧАО «КФ «Лагода»	996	723	225	410	20,6	45,1	82	119	1,45
ЧАО «Кременчуцкая КФ «Рошен»	582	429	270	507	79,4	210,0	88	165	1,87
ЧАО «Винницкая КФ «Рошен»	1890	1701	339	537	83,9	189,0	58	125	2,14
ЧАО «ПО «Конти»	5205	1326	683	773	57,0	73,6	13	29	2,21
ЧАО «Киевская КФ «Рошен»	1742	750	286	346	92,5	168,0	21	82	3,89

Источник: авторская разработка.

ВЫВОДЫ

Использование теории оценки, формирования и управления кадровым потенциалом организации является ключевым фактором его конкурентоспособности. В условиях риска потери наиболее востребованной на мировой рынке труда активной части населения, ввиду усиления миграционных процессов, национальным предприятиям следует уделять больше внимания разработке и тестированию креативных способов подготовки кадрового резерва, особенно руководящего состава. Работа с мотивированными, любознательными, проницательными, убедительными и целеустремлёнными кандидатами должна проходить не только по линии материальной мотивации, но и предоставления свободы действий и привлечения к решению масштабных коллективных, организационных или общественных задач. При этом роль руководителя затрагивает аспекты, находящиеся вне классических теорий управления персоналом, такие как создание творческого напряжения, обеспечение творческой манёвренности и регулирование творческих проблем, что является предметом дальнейших исследований. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Барингем М., Гуделл Э. Система обеспечения эффективности с человеческим лицом. *Harvard Business Review*. Апрель 2015. С. 29–38.
2. Бернштейн И. Осторожно, открытое пространство! *Harvard Business Review*. Ноябрь 2014. С. 52–61.
3. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 1. С. 148–155.
4. Евграфова Е. Кадры из HR-директоров выходят отличные генеральные? *Harvard Business Review*. Январь-февраль 2015. С. 9–12.
5. Зось-Кіор М. В., Стрілков О. Ю. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 259–263.
6. Конгдон К., Флинн Д., Редман М. «Я» и «мы»: найти равновесие. *Harvard Business Review*. Ноябрь 2014. С. 44–51.
7. Лапкина А. Г. Развитие трудовой демократии как среда для повышения трудовой активности работников. *Креативная экономика*. 2015. Том 9. № 10. С. 1229–1238.
8. Уэйбер Б., Магнолфи Д., Линдси Г. Офис как место для тусовки. *Harvard Business Review*. Апрель 2015. С. 63–71.
9. Храмова Ю. Г., Біловол Р. І. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату колективу під-

приємства // Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки : матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (26 жовтня 2017 р.). Полтава : ФОП Пусан А.Ф., 2017. Ч. 1. С. 217–219.

10. Хилл Л., Брандо Г., Трулав Э., Лайнбек К. Коллективный гений. *Harvard Business Review*. Август 2014. С. 60–69.

11. Фернандес-Араос К. 21 век: нужны люди с потенциалом. *Harvard Business Review*. Август 2014. С. 31–42.

REFERENCES

Baringem, M., and Gudell, E. "Sistema obespecheniya effektivnosti s chelovecheskim litsom" [The system of efficiency with a human face]. *Harvard Business Review*. April (2015): 29-38.

Bernshiteyn, I. "Ostorozhno, otkrytoye prostranstvo!" [Careful, open space!]. *Harvard Business Review*. November (2014): 52-61.

Hrytsai, A. M. "Teoretyko-metodychni zasady formuvannya kadrovoi polityky pidpriemstva" [Theoretical and methodical principles of formation of personnel policy of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, no. 1 (63) (2014): 148-155.

"21 vek: nuzhny lyudi s potentsialom" [21st century: people with potential are needed]. *Harvard Business Review*. August (2014): 31-42.

Khill, L. et al. "Kollektivnyy geniy" [Collective genius]. *Harvard Business Review*. August (2014): 60-69.

Khramtsova, Yu. H., and Bilovol, R. I. "Formuvannya spryiatlyvoho sotsialno-psykholohichnoho klimatu kolektyvu pidpriemstva" [Formation of a favorable socio-psychological climate of the enterprise]. *Suchasni innovatsiino-investytsiini mekhanizmy rozvytku natsionalnoi ekonomiky*. Part 1. Poltava: FOP Pusan A. F., 2017. 217-219.

Kongdon, K., Flinn, D., and Redman, M. "«Ya» i «my»: nayti ravnovesiye" ["I" and "we": find balance]. *Harvard Business Review*. November (2014): 44-51.

Lapkova, A. G. "Razvitiye trudovoy demokratii kak sreda dlya povysheniya trudovoy aktivnosti rabotnikov" [The development of labor democracy as an environment for increasing the labor activity of workers]. *Kreativnaya ekonomika*. Vol. 9, no. 10 (2015): 1229-1238.

Ueyber, B., Magnolfi, D., and Lindsy, G. "Ofis kak mesto dlya tusovki" [Office as a place for hangouts]. *Harvard Business Review*. April (2015): 63-71.

Yevgrafova, Ye. "Kadry iz HR-direktorov vykhodyat otlichnyye generalnyye?" [Personnel from HR-directors come out excellent general?]. *Harvard Business Review*. January-February (2015): 9-12.

Zos-Kior, M. V., and Strilkov, O. Yu. "Osoblyvosti formuvannya kadrovoi polityky suchasnoi orhanizatsii" [Features of the formation of personnel policy of modern organization]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 13 (2016): 259-263.