

Литература

1. Леженкина, Т. И. Научная организация труда персонала / Т.И. Леженкина. – Синергия – Москва, 2012. – 352 с.
2. Дородников С. Борьба со стрессом: повышаем производительность сотрудников / Инновационные способы повышения эффективности деятельности и мотивации персонала // Деловой информационный портал «На стол руководителю». – 2011. – № 5.
3. Беляков, Г.И. Безопасность жизнедеятельности. Охрана труда: Учебник для бакалавров / Г.И. Беляков. – Москва: Юрайт, 2012. – 572 с.
4. Колосницына М., Лесневский К. Политика здоровья на российских предприятиях: опыт эмпирического анализа / Мотивация и оплата труда. 2015. № 4. 291 с.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ РИСКОВ

О.А. Тимохина,

кандидат экономических наук,

ассистент кафедры управления персоналом, НИУ «БелГУ»

Современные предприятия вынуждены функционировать в довольно сложных и нестабильных условиях, определенные трудности также создают угрозы со стороны глобальных рисков, затрагивающих практически все сферы экономической и социальной деятельности. Сегодня среди явных факторов, оказывающих дестабилизирующее воздействие на развитие и операционную деятельность любого российского предприятия, можно назвать следующие: динамичность изменений внешнего окружения, высокий уровень конкуренции, несостоятельность ключевых финансовых механизмов и институтов, количественный и качественный дисбаланс на рынке труда, высокий уровень безработицы. Данные негативные обстоятельства предъявляют к предприятиям определенные требования, направленные на активную стабилизацию и развитие своей деятельности, что практически невозможно без создания эффективной системы управления кадровым потенциалом.

Эффективное управление кадровым потенциалом предприятия выступает одним из ключевых стратегических направлений функционирования в условиях экономической нестабильности и глобальных рисков. Персонал, как важнейший ресурс любого предприятия может вывести конкурентные преимущества на новый, более высокий и устойчивый качественный уровень, обеспечить адаптивность к постоянно меняющимся условиям работы и предоставить круг дополнительных возможностей выхода на новые рынки. Выстраивая систему управления кадровым потенциалом, современное предприятие должно ориентироваться на инновационные методики, использовать последние HR-технологии и подходы, характеризующиеся комплексностью и системностью.

Для российских предприятий характерно укомплектование собственных штатов работниками, которые не только полностью отвечают требованиям вакантной должности, но и обладают большим потенциалом, высоким уровнем квалификации, опытом, способностью к саморазвитию, нестандартному, креативному мышлению и умению работать в сложных, стрессовых ситуациях. Таким образом, требования к кандидатам постоянно растут, провоцируя прямо пропорциональный рост конкуренции на рынке труда отдельных регионов и всей страны.

Эффективное управление персоналом любого предприятия, вне зависимости от политической, экономической ситуации и ситуации на рынке труда, целесообразно ориентировать на формирование кадрового потенциала высокого конкурентоспособного уровня. Для достижения данной цели необходимо постоянно отслеживать и внедрять в

процесс управления кадровым потенциалом современные инновационные методы, приемы; систематически изучать успешный опыт управления кадровым потенциалом зарубежных предприятий, непосредственных конкурентов, а также использовать логистический подход к управлению персоналом.

Большинство современных российских предприятий характеризуются определенными проблемами в области управления кадровым потенциалом: отсутствие инновационной направленности кадровой политики и использования зарубежного опыта, отсутствие баланса в рамках национального рынка труда, отсутствие четкой системы социальной защиты населения, отсутствие опыта развития и эффективного использования кадрового потенциала как отдельного работника, так и всего трудового коллектива.

Современное внешнее окружение хозяйствования требует от предприятий активного внедрения и использования адекватных и эффективных подходов к управлению кадровым потенциалом. Именно таким подходом и выступает логистический подход к управлению кадровым потенциалом предприятия. Интерес к логистике, как к одному из наиболее популярных и результативных инструментов бизнеса, обусловлен, прежде всего, актуализацией проблем выживания в экономической среде, возрастанием конкуренции и потенциального влияния последствий глобальных рисков. Следовательно, данный подход должен быть реализован и в сфере управления кадровым потенциалом предприятия.

Логистическое управление направлено на рационализацию хозяйственных связей на базе минимизации совокупных расходов всех участников логистической цепи [1]. Данный вид управления нацелен на формирование таких объемов ресурсных запасов, которые будут обеспечивать нормальный ритм функционирования предприятия.

Отличительной особенностью логистического управления кадровым потенциалом от традиционного выступает обязательное объединение технологии движения ресурсов с кадровыми потоками предприятия, что должно полностью исключать нерациональное формирование и использование кадровых ресурсов предприятия. Определенные исследования в данном направлении позволили провести сравнительный анализ методологии логистического и традиционного управления персоналом предприятий, что отражено в таблице 1.

Основываясь на глубоком анализе особенностей логистического подхода к управлению кадровым потенциалом, можно сделать вывод о том, что данный процесс состоит из трех ключевых этапов:

- логистическое управление входящими кадровыми потоками (исследование и анализ рынка рабочей силы, исследование трудового законодательства, демографической и социально-культурной ситуации, инноваций, формирование позитивного персонала-имиджа предприятия, определение требований к будущим кандидатам, набор персонала с использованием внутренних или внешних источников найма, подбор кадров);

- логистическое управление внутренними кадровыми потоками (управление адаптацией работников, создание благоприятного морально-психологического климата, системы развития и продвижения, оценки и аттестации персонала, создание эффективной системы перемещения и ротаций);

- логистическое управление исходящими кадровыми потоками (управление процессом высвобождения персонала, исследование необходимости найма новых работников).

Содержание и связи между составляющими элементами этапов в системе логистического управления кадровым потенциалом предприятия представлены на рисунке 1.

Следует отметить, что собой представляет кадровый поток предприятия. Кадровый поток – это совокупность трудовых ресурсов, которые перемещаются внутри логистической системы, а также между ней и внешним окружением. Кадровый поток включает в себя трудовые ресурсы, которые выполняют логистические операции внутри логистической системы и обеспечивают взаимосвязь (материальную, информационную, финансовую) между системой и внешней средой функционирования.

Сравнительная характеристика традиционного и логистического подходов к управлению персоналом

Аспекты сравнения	Подходы, к управлению персоналом	
	Традиционный	Логистический
Цель	Обеспечить предприятие работниками необходимой квалификации, в необходимом количестве и необходимом качестве, которые будут отвечать специфике работы предприятия и обеспечивать достижение поставленных целей, задач.	Оптимизация трудовых потоков, как динамического элемента предприятия, с ориентацией на долгосрочную перспективу в соответствии со стратегией и миссией предприятия. Обеспечение адаптивности, гибкости и динамичности всей системы управления персоналом.
Направление	<ul style="list-style-type: none"> - планирование потребности в персонале; - организация набора и отбора кадров; - организация оценки и аттестации; - организация процесса развития персонала; - управление процессом высвобождения персонала. 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимизация входящих кадровых потоков; - эффективное использование и развитие внутренних кадровых потоков; - управление исходящими кадровыми потоками.
Ключевые принципы управления	<ul style="list-style-type: none"> - научность; - плановость; - адаптивность; - комплексность; - перспективность; - экономичность; - согласованность. 	<ul style="list-style-type: none"> - системность; - комплексность; - экономичность; - гибкость, адаптивность, динамичность, оперативность, непрерывность; - взаимосвязь всех кадровых потоков; - ориентация на постоянное развитие и долгосрочную перспективу.
Предмет	Процесс изучения отношений между работниками в ходе производства товаров или услуг.	Процесс оптимизации всех логистических кадровых потоков предприятия.
Объект	Отдельный работник или целый рабочий коллектив, который осуществляет деятельность, направленную на достижение совместных целей и задач.	Кадровые потоки предприятия.
Методологическая основа управления	Классический подход, базирующийся на индукции.	Системный подход, основанный на дедукции.
Характер формирования кадровых потоков	Характер спонтанный и мало согласованный (ответные мероприятия на сложившуюся ситуацию).	Характер системный, комплексный и согласованный.

В ходе исследований процесса управления кадровыми потоками предприятия целесообразно разработать определенную классификацию, которая могла бы отобразить схожие для кадровых потоков признаки, выявить их специфические характеристики, которые свойственны отдельным категориям кадровых потоков предприятия.

К таким специфическим классификационным признакам кадровых потоков предприятия можно отнести следующие: направление движения, уровень взаимосвязи с другими потоками предприятия, положение относительно предприятия, уровень стабильности, ритмичность, плановость, источники формирования, объект управления, цель управления, уровень квалификации. Данная классификация представлена в таблице 2.

Использование логистического подхода к управлению кадровым потенциалом предприятия предусматривает решение конкретных задач:

- определение направлений и принципов работы с уже сформированным на предприятии кадровым потенциалом;
- своевременное и оперативное реагирование в ситуациях финансовой нестабильности и кризиса (оценка целесообразности проведения увольнений работников, найма временного персонала либо сокращение ФОТ);
- разработка эффективной системы развития и продвижения персонала;
- совершенствование старой либо разработка новой системы набора персонала;
- создание эффективной системы увольнения персонала;
- оптимизация всех затрат, имеющих непосредственное отношение к персоналу.

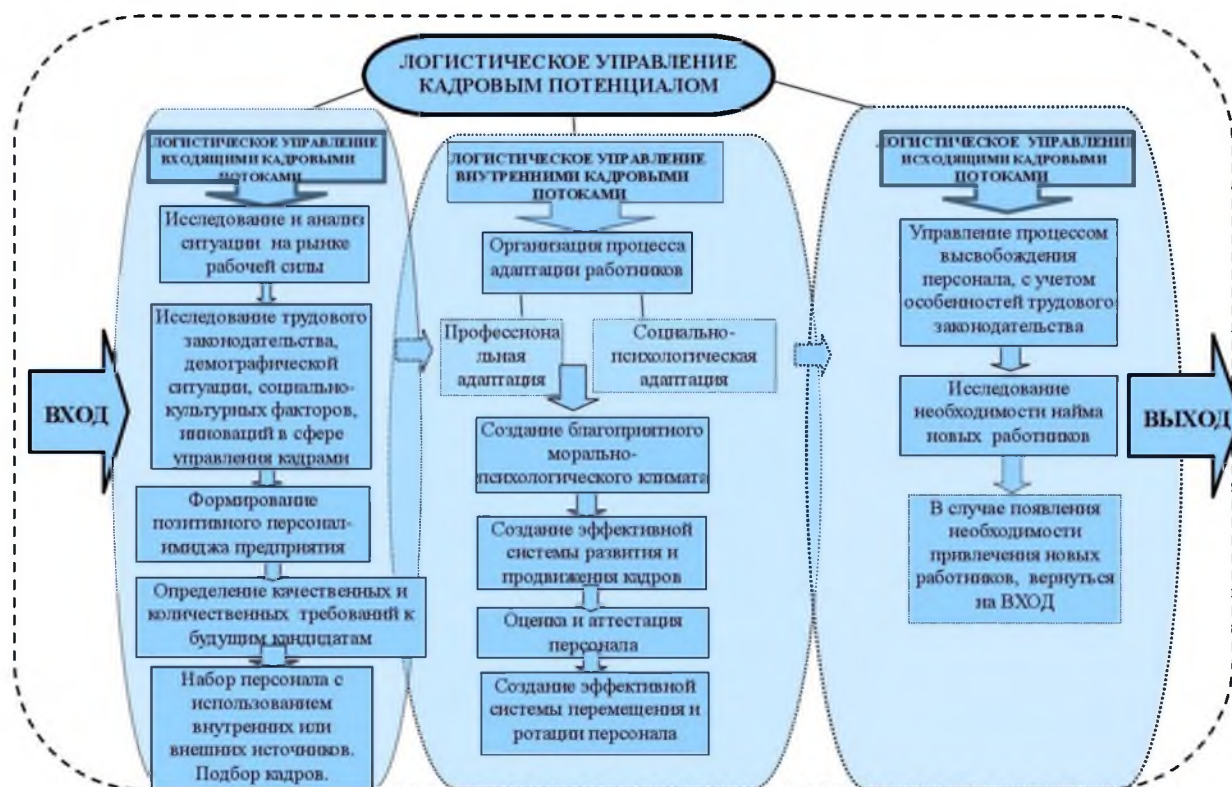


Рис. 1. Содержание и связи между составляющими элементами этапов в системе логистического управления кадровым потенциалом предприятия

Согласно теории и практике логистических исследований существует множество разнообразных концепций, а, следовательно, и определений самого термина «логистика», но всем им свойственны два общих концептуальных положения:

1. объектом логистики должен выступать определенный потоковый процесс (как правило, материальный, финансовый, информационный и т.д.) и объединение его компонентов [3];

2. исследование должно характеризоваться определенной целостностью, которая является системной и учитывает все явные элементы потоковых процессов [2].

Таким образом, базируясь на общих концептуальных положениях логистики, логистический подход к управлению кадровым потенциалом предприятия, будет основываться на следующих положениях собственной логистической концепции:

- объектом логистического управления кадровым потенциалом выступают кадровые потоки предприятия;
- предметом выступает процесс оптимизации кадровых потоков;
- оптимизация кадровых потоков является сквозной и осуществляется с позиции единого целого, как системы;
- в процессе оптимизации определенного кадрового потока, данный поток не следует рассматривать обособленно от других, во внимание должна приниматься вся логистическая кадровая цепь;
- вся система оптимизационных решений должна обладать определенной согласованностью и соответствовать общей стратегии предприятия;
- поиск и использование наиболее достоверной и полной информации, которая имеет отношение к какому-либо виду кадровых потоков предприятия.

Таблица 2

Классификация кадровых потоков предприятия

№	Классификационный признак	Виды кадровых потоков
1	Направление движения	- Входящие; - Исходящие.
2	Уровень взаимосвязанности с другими потоками предприятия	- Связанные с другими потоками; - Обособленные (отдельные).
3	Положение относительно предприятия	- Внутренние; - Внешние.
4	Уровень стабильности	- Стабильные; - Нестабильные.
5	Ритмичность	- Бесперывные; - Дискретные; - Смешанные.
6	Источники формирования	- Внутренние; - Внешние; - Комбинированные.
7	Объект управления	- Исходящие; - Внутренние; - Входящие.
8	Цель управления	- Стабилизирующие; - Совершенствующие; - Поддерживающие.
9	Плановость	- Запланированные; - Спонтанные; - Вынужденные.
10	Уровень квалификации	- Высококвалифицированные; - Квалифицированные; - Малоквалифицированные; - Неквалифицированные.

Таким образом, логистический подход к управлению кадровым потенциалом предприятия обладает определенными преимуществами:

- непрерывность процесса оптимизации кадровых потоков;
- постоянная диагностика и управление процессом изменений в структуре трудовых ресурсов;
- постоянное и всестороннее развитие кадрового потенциала как отдельно взятых работников, так и всего коллектива предприятия;
- гибкость и оперативность решений в области реализации и совершенствования кадровой политики;
- высокий уровень адаптированности к динамическим изменениям внутренних и внешних факторов функционирования предприятия, влиянию глобальных рисков;
- полная согласованность с корпоративной стратегией предприятия;
- возможность максимальной оптимизации затрат, связанных с управлением кадрами.

Литература

1. Логистика: учеб. / под. ред. Б. А. Аникина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИН-ФРА-М, 2002. – 367 с.
2. Логістика: навч. посіб. / О. М. Тридід, Г. М. Азаренкова, С. В. Мішина, І. І. Борисенко. – К. : Знання, 2008. – 566 с.
3. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : моногр. / Л. В. Фролова ; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. - Донецьк : [ДонДУЕТ], 2004. – 161с.

ЭРА УМНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ПОДГОТОВКА КАДРОВ ДЛЯ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Т.В. Целютина,

*кандидат социологических наук,
доцент кафедры управления персоналом, НИУ «БелГУ»*

Центральная содержательная проблема кадрового менеджмента бережливого производства аккумулируется в границах представления, что в России чаще видят в «бережливом» производстве набор методов и конкретных инструментов для повышения эффективности исключительно бизнеса. Из двух важных и равноправных частей Lean системы – социальной (персонал) и технологической (процессы и механизмы) – в большей степени используют последнюю. Это тормозит и ограничивает развитие «бережливости», поскольку стимулирование персонала к организационным изменениям, инновационным преобразованиям быстро исчерпывается, и, получив быстрый кратковременный экономический эффект наступает точка некой иллюзорной стабильности и нежелания видеть возможные стратегические перспективы.

На наш взгляд, генеральная цель бережливого производства – это мотивация и развитие именно всех категорий персонала и их организационных отношений, коммуникационно-информационных каналов вокруг качества продукции и конкретной работы. А как следствие, следующий шаг – экономическая и социальная эффективность.

Бережливое производство – концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя.