

Совершенствование управления персоналом на основе развития компетенций

*Джандарова Ш.Т., магистр
Алиев О.М., к.э.н., доцент
ФГБОУ ВО Дагестанский государственный университет
Россия, г. Махачкала,
oaom651@mail.ru*

Аннотация: статья посвящена вопросам развития управления человеческими ресурсами. Выявлены тенденции развития, различия в подходах к управлению персоналом. Рассмотрен интеллектуальный капитал, его структура, связь с компетенциями. Показано, что успешные компании не просто совершенствуют процедуры и нормы управление человеческими ресурсами. В современном мире выигрывают те организации, которые сами, как товар, являются наиболее привлекательными на рынке труда; и делают все, чтобы привлечь, помочь развитию и удержать наиболее талантливых сотрудников на всех уровнях управленческой иерархии.

Ключевые слова: управление персоналом, интеллектуальный капитал, компетенции, инновации, управление талантами.

В идущем в ногу со временем мире наблюдается перевоплощение знания в ключевой ресурс развития, источник конкуренции. Удачными становятся те фирмы, которые преднамеренно создают новое познание, трансформируют его в организационные процессы, воплощают в новейших разработках и продуктах. Носителями организационного познания являются работники организации. В связи с этим встает потребность в развитии новейших технологий и раскладов в распоряжении человеческими ресурсами, которые разрешили бы фирме сберечь и развить конкурентные преимущества. В то же время инвестиции в человеческий капитал должны продолжаться, но строго в соответствии с выбранными приоритетами [1, с. 19]. Однако необходимо помнить, что опережающие инвестиции в человеческий капитал и ставка на дешевый труд несовместимы [2, с. 59].

В масштабах развития и становления экономики познаний в концепции управления персоналом происходят ощутимые перемены. Регулярно HR-сообщество применяет понятие «управление человеческими ресурсами», но не «управление персоналом». Из числа исследователей нет однозначного мнения сравнительно того, считаются ли данные понятия тождественными или же нет. Как представляется, данные понятия не тождественны. Более существенными отличиями между двумя определениями можно считать: 1) перемена роли персонала; 2)

стратегическая направленность действий по движению человеческими ресурсами для бизнес-целей организации.

В концепции управления персоналом сотрудники рассматривались как легкозаменяемый ресурс, как потери, за которыми нужно будет осуществлять контроль. Под действием таких моментов, как ужесточение конкуренции, ускорение технологического прогресса, расширение глобализации, выход в свет структурных перемен в экономике наметилась перемена отношения к персоналу. В XXI веке персонал организации стали рассматривать как значимый стратегический ресурс, ключевой момент удачи фирмы. Следовательно, управление человеческими ресурсами имеет стратегическую тенденцию, которая содействует выживанию и развитию фирмы в быстро меняющейся среде бизнеса. Сравнивая управление человеческими ресурсами и управление персоналом, М. Армстронг выделяет основное отличие между ними: «Возможно, наиболее значительным отличием является то, что концепция управления человеческими ресурсами основывается на философии, ориентированный на бизнес и менеджмент» [3].

Следовательно, HR, как и прежде исполняет административную и оперативную функцию, хотя возникла отличительная тенденция HR-процессов на бизнес-цели. Оперативная функция реализуется в текущей работе по управлению человеческими ресурсами – проектирование, набор и отбор, адаптация, становление, оценка и аттестация. Административная функция связана с кадровым делопроизводством.

Мы полагаем, что собственно оперативная и административная работа с персоналом не придает организации конкурентоспособного превосходства, поскольку ничем не выделяет ее из числа соперников. Превосходством подхода к стратегии управления человеческими ресурсами можно считать, на наш взгляд, ориентацию HR-процессов на бизнес цели фирмы, что собственно разрешает развивать такие компетенции персонала, которые увеличат способность организации удачно реализовывать собственную рыночную стратегию. Следовательно, именно в данный момент имеет смысл заявлять о переходе от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами, т.к. непосредственно в заключительном подчеркивается воздействие персонала на конкурентоспособность организации.

В идущем в ногу со временем мире изменяется не только идеология в сфере действий по управлению человеческими ресурсами, появляются новые тенденции, среди которых отметим: актуальность процессов по управлению знаниями, появление компетентного подхода, развитие стратегии управления талантами, становление HR-маркетинга.

Эти тенденции говорят о развитии и повышении значимости службы HR в менеджменте фирмы. В связи с тем, что стойкое конкурентоспособное превосходство организаций регулярно ассоциируется с интеллектуальным состоянием, встает надобность применения в организации действий управления познаниями. Их суть содержится в накоплении

интеллектуального капитала, раскрытии и распространении явных и неявных познаний, создании критериев для их распространения и использования в целях усиления производительности фирмы.

Основным понятием системы по управлению знаниями считается интеллектуальный капитал, который рассматривают как «совокупность знаний, информации, опыта, квалификации и мотивации персонала, организационных возможностей, способный создавать добавленную стоимость и обеспечивающий конкурентные преимущества коммерческой организации на рынке» [4].

Структура интеллектуального капитала обычно представляется тремя ее видами: организационным, человеческим и потребительским. Человечий капитал включает запас познаний, образование, фактические умения, креативные и мыслительные возможности людей, их нравственные значения, мотивацию и культурный уровень.

К организационному – относятся корпоративные информационные системы, информационной базы, техническое и программное обеспечение, организационные структуры, авторские права, патенты, ноу-хау, лицензии, товарные символы, организационная культура. Организационный капитал исполняет две задачи: накопление познаний как основы работы, представляющей значение для покупателя, и ускорение перемещения информации внутри фирмы.

Потребительский капитал – данное взаимосвязи фирмы с покупателями ее продукции, базирующиеся на ситуации отношений, на накоплении и неизменном обновлении информации о посетителях. Главными деталями этого вида капитала считается торговые марки, бренды, стиль организации.

Интеллектуальный капитал организации реализуется в стратегиях по управлению познаниями для увеличения производительности и конкурентоспособности организации. Если рассматривать значимость видов интеллектуального капитала для организации, то, учитывая наше мнение, человеческий капитал более значим для фирмы, потому что знание, образование, практические умения, креативные и мыслительные возможности людей формируют базу организационного и потребительского капитала. Познания, которые считаются основой человеческого капитала, имеют все шансы быть воплощены в продуктах и разработках.

Следовательно, управление человеческим капиталом считается фундаментом для введения в организациях систем управления познаниями. В следствии этого одной из основных задач системы управления человеческими ресурсами считается выбор и внедрение этих технологий и способов, которые дали бы возможность максимально эффективно применять интеллектуальные ресурсы организации.

Создание и становление человеческого капитала имеет необходимость применения в системе управления человеческими ресурсами управления по компетенциям. Основными компетенциями организации, согласно классификации Г. Хамела К.К. Прахалада, считаются

такие, которые владеют следующими характеристиками: предлагают потребителям реальные выгоды, являются сложно имитируемыми, обеспечивают доступ к множеству рынков. [5]

Следовательно, основную компетенцию организации возможно рассматривать как ключевой организационный ресурс, который применяют для получения конкурентоспособного превосходства. Так, к примеру, ключевой компетенций фирмы Sony является миниатюризация, для Honda – двигателестроение. Основные компетенции воплощаются в основных продуктах фирмы. Развивать основные компетенции, воплощать их в продуктах становится более вероятным в масштабах компетентного подхода. Компетенции фирмы можно рассматривать как совокупность возможностей исполнять некую работу. Потому маркетинг фирмы в общем и эта подсистема, как управление человеческими ресурсами, обязаны поддерживать и развивать основные компетенции фирмы.

Ориентация на основные компетенции фирмы реализуется в компетентном раскладе к управлению человеческими ресурсами, который выражается в разработке организационной модели компетенций, успешного исполнения работы на подходящей позиции и которые измеряются через наблюдаемое поведение. Модель компетенций можно представить тремя уровнями:

- корпоративные компетенции идут по стопам из ценностей фирмы и применимы ко всем работникам, к примеру, клиента-ориентированность, преданность, умелое становление;

- управленческие компетенции важны руководителям для заслуги бизнес-целей, к примеру стратегическое мышление, лидерство, проектирование и организация;

- профессиональные компетенции позволяют описать компетенции в отношении определенных групп должностей разных департаментов.

Исходя из потребностей бизнеса при таком варианте под компетенцией, мы рассматриваем свойства личности, которые актуальны для управления человеческими ресурсами фирмы и применяют модель компетенций полного цикла или какой-нибудь ее уровень. Помимо всего этого, фирма имеет возможность без помощи других разработать модель компетенций, отслеживая действенное поведение работников на подходящем управленческом уровне или же должности, либо берет на себя решения пользоваться шаблонным набором компетенций.

Внедрение компетентного подхода разрешит лучше связать стратегию организации со стратегиями управления человеческими ресурсами. В масштабах этого подхода исполняется комплексное управление человеческими ресурсами, основанное на общей системе притязаний, предъявляемых к персоналу. Данный подход считается фундаментом всех ключевых действий в сфере HR.

Модель профессиональных компетенций – это успешный инструмент для воплощения этих функций, как подбор, изучение и становление персонала, события по вознаграждению персонала, оценка персонала. Так,

отбирая персонал на базе компетенций фирмы, мы получаем эти превосходства, как уменьшение текучести кадров, увеличение производительности работы на стратегических направлениях, проектирование карьеры, предупреждение рисков организационных перемен.

Включенность компетентного расклада в систему изучения позволяет преднамеренно выявлять многообещающих работников и развивать их возможности, подыскивать под ключевых работников более рентабельные варианты становления. Внедрение этого расклада в системе вознаграждения позволяет расценить работника по проявленным компетенциям. Система оценки персонала будет прозрачней и станет отвечать нужным компетенциям.

Следовательно, в масштабах этого расклада мы формируем для фирмы модель компетенций, которая позволяет обнаружить компетентных работников, работа которых может быть достаточно эффективна в реализации и поддержке ключевой компетенции фирмы.

Стратегия управления талантами кроме того нацелена на поиск и становление ключевой компетенции организации, потому что экономика, базирующаяся на познаниях, описывает наиболее инновационное развитие организации. При том что инновации затрагивают, кроме товаров и технологий, методы организации процесса производства и методы взаимодействия с покупателями, то встает острая потребность в работниках, которые могли быть для организации мотором, источником ее становления. Их определенные и неявные познания считаются источниками инноваций, воплощаются в мыслях, разработках, продуктах и предложениях.

Талантливые сотрудники обладают способностью к проективному реагированию на ситуацию, проявлению не ситуативной, а над ситуативной активностью [6]. Талант – это основной фактор, характеризующий успех фирмы. Способность фирмы привлекать, развивать и поддерживать таланты является конкурентоспособным превосходством. Талант – это совокупность возможностей человека, свойственных ему дарований, умений, познаний, навыков и интеллекта. Э. Майклз в работе «Война за таланты» пишет следующее: «талант обозначает самых эффективных руководителей и менеджеров всех рангов, которые могут помочь компании достигать желаемого и повышать ее результативность» [7]. Можно рассматривать талант как способность достигать исключительных результатов, признаваемых и вознаграждаемых владельцами, менеджерами и потребителями [8].

Следовательно, способный работник – это успешный работник. Необходимо направить свой взгляд на то, что при построении систем управления талантами главное учесть не столько имеющийся уровень познаний и умений работника, да и вероятную возможность его развития. В условиях экономической нестабильности экономики значимость таких работников увеличивается, ибо при помощи истинных специалистов возможно не только брать на себя успешные решения, но и поддерживать и

развивать качество продуктов и услуг, повышать новаторскую активность и этим увеличивать и сдерживать свое положение на рынке. Управляя талантами, фирма решает задачи идентификации и привлечения талантов, их становления, применения и удержания.

Нанимать и удерживать одаренных работников возможно используя инструменты HR-маркетинга. Главная мысль рекламного подхода к HR содержится в формировании преданности персонала к работодателю, персонала как потенциального, так и уже работающего в фирме. Принять на работу наилучших работников возможно вероятно в тех случаях, как скоро фирма хорошо соединяет составляющие внутреннего и наружного HR-маркетинга.

Перспективной становится идея развития HR-брендинга – как комплекса целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей отрасли [9]. Вероятность обеспечения фирмы одними из лучших профессионалов базируется на продвижении HR-бренда. Однако сложность содержится не столько в том, чтоб принять на работу самых лучших профессионалов и управленцев, сколько в том, чтоб их удержать.

Таким образом, в экономике, основанной на познаниях, управление человеческими ресурсами считается весомой составляющей маркетинга организации. Побеждает та фирма, которая активно развивает собственные ключевые компетенции, обретая свою уникальность. Фундаментом же проявления и становления основных компетенций считается персонал. Действенное управление человеческими ресурсами: стратегическая тенденция HR-процессов, управление познаниями, управление талантами, компетентностный расклад, HR-маркетинг содействует формированию, поддержанию и развитию основных компетенций фирмы.

Список литературы

1. Алиев О.М., Адуева А.Ш. Требования к человеческому ресурсу в современных условиях экономики // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 2: Общественные науки. 2017. Т. 32. № 1. С. 13-19.
2. Алиев О.М. Проблемы совершенствования управления трудом на крупных и средних предприятиях // Вопросы структуризации экономики. 2012. № 3. С. 58-60.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. СПб.: Питер, 2012. 848 с.
4. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М.: Эксмо, 2008. 550 с.
5. Прахалад С.К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2003. Вып. 3 (№24). С. 18-41.

6. Сергеев А.М. Управление талантами как фактор формирования инновационного потенциала организации // Российское предпринимательство. 2011. Том 12. № 10. С. 17-22.

7. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экслрод Э. Война за таланты / Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. 272 с.

8. Шахбазов А. Управление талантами. Западная блажь или будущее российского бизнеса. URL: <http://www.ubo.ru/articles/?id=1112> (дата обращения: 24.01.2018).

9. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. СПб.: БХВ-Петербург, 2011. 224 с.