

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Национальный исследовательский
Томский государственный университет»

*Посвящается
135-летию Томского государственного университета
и 50-летию экономического факультета*

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА: СВЕЖИЙ ВЗГЛЯД И НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

*Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции
студентов, аспирантов, молодых ученых
с международным участием
5–6 декабря 2013 г., Томск*

Томск
Издательский Дом Томского государственного университета
2014

ект, проводить своевременное и целенаправленное обучение с использованием разнообразных форм и методов, позволяющих, главным образом, формировать компетентности, а не приобретать отстраненные теоретические знания. Говоря о развитии человеческого потенциала организации, мы имеем в виду не только прямое обучение, но и создание среды, позволяющей реализовывать собственные замыслы, создавать личные и общие смыслы деятельности, видеть результаты. Иначе, человеческий потенциал организации – это даже не совокупный уровень компетентности персонала, это реальная возможность проявить на практике свои знания, умения, навыки, возможность самореализоваться как личность. Поэтому одной из актуальных задач менеджмента является формирование благоприятной среды для гармонизации личных и профессиональных целей и достижения результатов деятельности.

Литература

1. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель / пер. с англ. М. : Вильямс, 2007. С. 17–139.
2. Куприйчук А. Скрытые кадровые резервы // Управляем предприятием. 2013. № 2 (25). Февраль. URL: <http://consulting.1c.ru/journal-article.jsp?id=394> (дата обращения: 15.05.2013).
3. Малкова И.Ю. Проектирование в образовании: гипотеза о содержании проектной компетентности // Вестн. Том. гос. ун-та. 2005. № 286. С. 164–167.
4. Питерс Томас Дж. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. СПб., 2005. С. 30–39.
5. Создание ключевых компетенций руководителей проектов в компании. URL: <http://juso.ru/library/articles/klimenko-pm-key-kompetencies> (дата обращения: 13.06.2013).
6. Стрыгина В.В., Виноградова Е.В. Практика создания моделей компетенций // Социальная психология и общество. 2012. № 3. С. 138.
7. Стюарт-Котце Р. Результативность: секреты эффективного поведения / пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2012. С. 40–42.
8. Управление проектами: актуальность управления проектами в России. URL: http://www.pmmagazine.ru/document.asp?ob_no=326 (дата обращения: 17.04.2013).
9. Управление проектным персоналом. URL: <http://www.psmconsulting.ru/konsalting/upravleniechr> (дата обращения: 27.04.2013).
10. Guidance on project management. Draft International Standart ISO/DIS 21500. International Organization for Standardization, 2011. P. 8–12.
11. ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3.0. International Project Management Association Edition: ICB Version 3.0, June 2006. P. 3.

ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

И.Н. Пылаев

Томский государственный университет

В условиях глобальной экономической интеграции для современной российской экономической системы существует ряд проблем, одна из которых – обеспечение высокого кадрового потенциала предприятий. По-

этому поиск путей его формирования и развития в соответствии со стратегическими целями компании является актуальной современной проблемой.

Своевременное обеспечение кадрами в нужном количестве и с нужной квалификацией является одним из основных условий успешной деятельности любого предприятия. С одной стороны, существующий персонал должен обеспечивать оперативное решение текущих задач, с другой – кадровый потенциал должен способствовать достижению стратегических целей предприятия. Для этого необходимо организовать постоянный процесс формирования кадрового потенциала на предприятии.

Кадровый потенциал предприятия – это обобщающая характеристика совокупных способностей и возможностей постоянных работников предприятия, имеющих определенную квалификацию, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками и опытом работы в определенной сфере деятельности эффективно выполнять функциональные обязанности и давать определенные экономические результаты в соответствии с текущими и перспективными целями предприятия [1]. Это определение не является единственным и универсальным, однако, на мой взгляд, оно наиболее удачно передает сущность кадрового потенциала, акцентируя внимание на его возможности давать экономические результаты и эффективно выполнять возложенные функции.

На уровень кадрового потенциала организации влияют организационно-экономические и социальные меры по формированию и перераспределению квалифицированных кадров на уровне предприятия, а также созданные на предприятии условия для личностного роста и профессионального развития каждого работника. Кадровый потенциал может быть классифицирован по критерию среды формирования. Кадровый потенциал, который формируется вне предприятия, в окружающем его экономическом и социальном поле деятельности, называется внешним кадровым потенциалом. Внешний потенциал представляет собой претендентов на вакантные места на предприятии из числа выпускников учебных заведений, а также мобильных специалистов, присутствующих на рынке труда. При этом для потенциальных сотрудников их задачи и перспективы развития должны быть открыты и ясны, а начать работать можно как с самого нижнего уровня, так и с должности на уровне высшего руководства.

Внутренний кадровый потенциал – это часть сотрудников компании, которые способны к профессиональному росту, саморазвитию, продвижению по службе. Это тот ресурс, который позволяет заполнить имеющиеся руководящие и высококвалифицированные вакансии специалистами, уже имеющими необходимые знания и навыки и знакомыми со спецификой работы в компании. При работе с внутренним кадровым потенциалом предприятия ориентированы на создание определенной корпоративной культуры, формирование у сотрудников ответственности и причастности к развитию бизнеса.

Внешний кадровый потенциал по своему содержанию является источником роста внутреннего потенциала предприятия. Отправной точкой в этом процессе

формирования внутреннего кадрового потенциала является работа по поиску и отбору кандидатов на вакантную должность, проведение конкурсов.

Выстраивание процесса формирования внутреннего кадрового потенциала является довольно сложной задачей для любого предприятия различных отраслей и регионов. Для ее решения организации могут применять разные подходы и их комбинации. Одним из таких подходов является проектно-ориентированный. Использование проектно-ориентированного подхода в данной предметной области предполагает ряд особенностей [2]:

1. Ориентация на внешнюю среду предприятия и поиск там новых возможностей.

2. Высокая степень индивидуализации под конкретное предприятие или даже подразделение.

3. Критическая важность корпоративной офисной системы, поддерживающей коммуникации и базу знаний.

4. Большая неравномерность потребности в трудовых ресурсах различной квалификации для разных сфер деятельности предприятия.

5. Повышенные требования к квалификации как менеджеров, так и исполнителей.

6. Повышенные требования к качеству достигаемого результата.

Перечисленные особенности позволяют сделать вывод, что данный подход довольно сложен для практической реализации. Однако современная конкурентная среда вынуждает многие компании применять этот подход как один из самых эффективных при формировании кадрового потенциала. Рассмотрим применение данного подхода на примере группы компаний «ЛАМА» – крупнейшего томского ритейла.

Проектно-ориентированный подход при формировании кадрового потенциала для административно-управленческого аппарата дирекция по управлению персоналом ГК «ЛАМА» применяет с начала 2013 г., когда был запущен проект «Мастерская возможностей ЛАМЫ».

Необходимость в реализации данного проекта была обусловлена следующими факторами:

1. Для реализации новой миссии компании возникла необходимость в привлечении специалистов, нацеленных на самореализацию, которые понимают, что создают свою жизнь и берут ответственность за собственные действия.

2. Региональная специфика рынка труда: высокий уровень миграционного оттока образованной и активной молодежи, нацеленной на развитие и открытой к инновациям.

3. Дефицит в регионе квалифицированных специалистов с ярко выраженной потребностью в саморазвитии и активной жизненной позицией.

4. Высокие финансовые затраты на привлечение и удержание квалифицированных специалистов.

Стратегической целью для дирекции по управлению персоналом стало привлечение в компанию сотрудников, нацеленных на саморазвитие.

В рамках данной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Разработка профиля кандидата и формирование системы оценки молодых соискателей с учетом цели проекта.
2. Формирование и продвижение уникального EVP для молодежи.
3. Создание в компании условий для личностного и профессионального развития молодых специалистов.
4. Стимулирование инновационной активности и профессионального роста молодых специалистов.

5. Формирование кадрового резерва из числа перспективной молодежи.

Для достижения цели и задач проекта он был разбит на несколько взаимодополняющих и последовательных этапов.

Целью первого этапа было привлечение и создание пула целевой аудитории, необходимой компании для реализации миссии. Инструмент первого этапа – кейс-турниры, которые привлекли тех представителей талантливой молодежи, которые нацелены на решение конкретных задач, способны применять на практике полученные в процессе обучения знания и стремятся к достижению результата. Участники второго этапа кейс-конкурса и финалисты получили возможность побывать на мастер-классах специалистов компании и пройти стажировку. Следующий этап – оценка и отбор кандидатов в компанию. Инструментом данного этапа стал ассесмент-центр, ориентированный на оценку личностных и профессиональных компетенций, а также выявление потенциальных возможностей кандидатов. С участниками, набравшими наибольшее количество баллов по окончании оценочных мероприятий, заключается трудовой договор и предоставляется возможность возглавить один из проектов компании либо занять должность специалиста в одном из подразделений с перспективой карьерного роста до руководителя подразделения.

Заключительным этапом стало создание условий для профессионального и личностного роста не только как специалиста, но и как предпринимателя, принимающего на себя ответственность за реализацию собственного проекта. Инструментом данного этапа является индивидуальный план развития сотрудников и создание условий для реализации бизнес-идей (проектный комитет, комплексная система управления проектами). Менее чем за год реализации проект принес следующие измеримые результаты:

1. Количество резюме соискателей выросло на 32%.
2. Процент незакрытых вакансий сократился до 4%.
3. Повысился уровень вовлеченности сотрудников со стажем менее 1 года на 16% по сравнению с 2012 г.
4. Экономия по статье «Привлечение персонала» составила 19%.
5. Увеличилось количество соискателей по рекомендациям от сотрудников в 2 раза.
6. Участники проекта защитили и реализуют 5 собственных проектов с совокупным доходом более 8 миллионов.
7. Сформирован резерв из 600 представителей талантливой и активной молодежи.

Данный проект помог ГК «ЛАМА» в течение года сформировать команду из квалифицированных специалистов с высокой степенью лояльности и вовлеченности во все процессы компании.

Благодаря проекту молодые специалисты получили:

1. Уникальные знания, навыки, практический опыт.
2. Рабочие места и перспективы карьерного роста.
3. Возможность реализовать собственные бизнес-идеи.

Группа компаний «ЛАМА» зарекомендовала себя как успешный работодатель, поддерживающий и развивающий своих сотрудников. Данный подход доказал свою эффективность и будет применяться в дальнейшем.

Однако существенным недостатком данного подхода является то, что при его реализации часто игнорируются следующие проблемы, которые в дальнейшем могут перейти в разряд организационных патологий:

1. В погоне за экономическим эффектом и результатом часто кадровый резерв юридически и документарно никак не оформляется, что приводит к неопределенности карьерного роста работника и снижению мотивации.

2. Система отбора и найма персонала базируется на входной оценке персонала, что достаточно субъективно.

3. Система адаптации и развития сотрудника должна предусматривать особенности возложенных на него функций и выполняемых им операций, однако в современных условиях на предприятиях она не дифференцируется либо отсутствует вовсе.

4. Кадровые службы предприятий часто не готовы взять на себя функции по маркетинговому исследованию кадрового потенциала рынка, что может привести к некачественному подбору кандидатов, высокой текучести и снижению кадрового потенциала предприятия.

5. Кадровая политика на предприятии слабо регламентирована, а существующие нормативные акты децентрализованы, что затрудняет работу системы в целом [3].

Для решения этих проблем формирование кадрового потенциала предприятия должно происходить на принципах системности и сбалансированности. Проектно-ориентированный подход позволяет запустить и отладить процесс формирования кадрового потенциала, сделать его более предсказуемым, получить видимые результаты, однако следующим шагом на пути совершенствования процесса должна стать его всесторонняя регламентация и выработка стратегии, ориентированной на развитие человека.

Литература

1. Андреев С.В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям. М. : Изд-во Ин-та социологии, 1997. С. 23.
2. Бирюков В. Проектный подход в современном бизнесе. М. : Информационный портал iTeam, 2002–2013. URL: http://www.iteam.ru/publications/project/section_42/article_2826/ (дата обращения: 30.11.2013).
3. Суходоева Л.Ф. Кадровый потенциал предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Экономика и финансы. 2007. № 3. С. 167.

4. Баранская А.Н. Процессный и проектный подходы в стратегическом управлении организациями инновационной экономики // Креативная экономика. 2010. № 12 (48). С. 130–135. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/3838/> (дата обращения: 30.11.2013).
5. Мельник Е.С. Проблема планирования кадрового потенциала на предприятиях // Актуальные вопросы экономических наук : матер. междунар. науч. конф. (г. Уфа, октябрь 2011 г.). Уфа : Лето, 2011. С. 113–115.

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

С. Сангинов

Томский государственный университет

За последние годы становлению и формированию кадровой политики посвящено немало научных разработок в области теории управления персоналом, так как традиционные методы управления человеческими ресурсами создают механизм торможения процессов развития кадрового потенциала на предприятиях.

Наибольшую актуальность приобретает такое понятие, как кадровая политика предприятия. Сейчас, когда бизнес-стратегии и технологии перестают быть решающими факторами в конкурентной борьбе, на передний план выходит фактор персонала.

Кадровый потенциал крупного предприятия – это ее важнейший стратегический ресурс. Конкурентоспособность почти любого предприятия определяется состоянием кадрового потенциала.

Проблема совершенствования кадровой политики предприятия носит междисциплинарный характер, что обуславливает необходимость применения в ее разрешении комплексных подходов с учетом экономических, юридических, социологических, психологических и других факторов. Сутью кадровой политики на предприятии является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Кадровая политика – составная часть стратегически ориентированной политики предприятия. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Сейчас же, в условиях рыночной экономики, эффективная деятельность предприятия почти невозможна без создания совершенного механизма управления развитием его кадрового потенциала, научной проработки кадровой политики.

Когда-то, в период экономических преобразований, происходящих в нашей стране, высокую актуальность приобрела необходимость формиро-