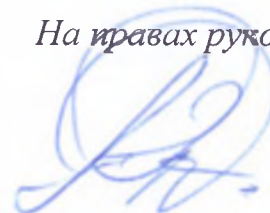


Министерство сельского хозяйства и продовольствия
Луганской Народной Республики
Государственное образовательное учреждение высшего образования
Луганской Народной Республики
«Луганский государственный аграрный университет»

На правах рукописи

Толок Иван Владимирович



УДК 331.522:637.5 (477.61)

**ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ
МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексными – АПК и сельское хозяйство) (экономические науки)

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор
Гончаров Валентин Николаевич



Луганск – 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ	13
1.1. Экономическая сущность кадрового потенциала предприятий	13
1.2. Особенности формирования и управления кадровым потенциалом предприятий	32
1.3 Концептуальные основы компетентностного подхода формирования и развития кадрового потенциала	47
Выводы к разделу 1	62
РАЗДЕЛ 2 ТЕНДЕНЦИИ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ	65
2.1. Мониторинг состояния трудовых ресурсов предприятий Луганской Народной Республики	65
2.2. Диагностика развития кадрово-управленческого потенциала мясоперерабатывающих предприятий	84
2.3. Методика оценки кадрового потенциала предприятий мясоперерабатывающей промышленности на основе концепции компетентностного подхода	104
Выводы к разделу 2	127
РАЗДЕЛ 3 ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ	129
3.1. Развитие кадрового потенциала посредством повышения качества управленческих компетенций	129

3.2. Разработка функционально-структурной системы взаимодействия кадрового потенциала	145
3.3. Совершенствование кадровой стратегии как инструмента управления кадровым потенциалом	164
Выводы к разделу 3	180
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	183
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	185
Приложение А. Система формирования кадрового потенциала предприятий мясоперерабатывающей промышленности Луганской Народной Республики	***
Приложение Б. Организационная структура управления Луганского мясокомбината	***
Приложение В. Опрос управленческих кадров согласно развития кадрового потенциала	***
ПРИЛОЖЕНИЕ В 1 Опрос работников согласно качественных характеристик трудового потенциала управленческих кадров	***
Приложение Г. Анализ факторов внешней среды предприятия влияющих на изменения кадрового потенциала	***
Приложение Д. Анализ факторов внутренней среды предприятия, влияющих на изменения кадрового потенциала	***

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современный этап экономического развития Луганской Народной Республики (далее – ЛНР) выявляет необходимость трансформации подходов к исследованию проблемы формирования кадрового потенциала предприятий, так как кадровый потенциал занимает ведущее место в системе ресурсного обеспечения предприятия, и именно кадры выступают в виде особого резерва повышения эффективности его функционирования и выбора основных направлений развития.

Человеческие ресурсы и эффективное управление ими являются основой устойчивого развития, конкурентоспособности и успешности долгосрочного функционирования любого предприятия, поэтому разработка соответствующей методики формирования кадрового потенциала является чрезвычайно актуальной, определяя выбор темы настоящего исследования.

Мясоперерабатывающие предприятия ЛНР, являясь структурной составляющей АПК и обеспечивающим сектором продовольственной безопасности региона, вынуждены адаптироваться к современным конкурентным условиям хозяйствования. При этом, современное предприятие целесообразно рассматривать не только в виде организационной, технологической, коммуникационной системы, но и с точки зрения социально-экономического развития, основой которого является человеческий фактор. То есть, основным источником развития предприятия является личностный потенциал человека и, следуя из этого, развитие кадрового потенциала выступает универсальной задачей и основной компетенцией руководителя.

Текущие принципиальные изменения характера и содержания труда, высокие темпы научно-технического развития и информатизация трудовой деятельности, требуют кардинальных изменений в работе с персоналом на мясоперерабатывающих предприятиях, и, прежде всего, предполагают переход от квалификации, как критерия уровня профессиональных знаний и навыков, к

компетенциям, отражающим деловые и личностные качества персонала предприятий, так как именно компетентность персонала в значительной мере определяет успешность их деятельности.

Таким образом, основу предложенной парадигмы составляет обеспечение успешной деятельности предприятия посредством ускорения темпов формирования и развития кадрового потенциала на базе компетентностного подхода, что определяет необходимость разработки концепций развития кадрового потенциала, направленных на поиск и реализацию современных подходов компетентностного взаимодействия, согласованных с глобальными целями и задачами совершенствования управления.

Степень разработанности темы исследования. Теоретические, методические и практические аспекты формирования и развития кадрового потенциала предприятия рассматривались в трудах как отечественных, так и зарубежных ученых.

Так, разработке теоретических основ формирования кадрового потенциала предприятия посвящены работы таких ученых, как С.Б. Алексеева, Т.Ю. Базарова, В.И. Богачева, Ю.А. Бодака, Р.Ю. Болдыревой, С.М. Васина, В.И. Герчиковой, В.Н. Гончарова, В.В. Дорофиенко, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, Н.Д. Лукьянченко, Е.В. Маслова, М. Мескона, Ю.Г. Обегова, Л.В. Пурыжовой, Ф.У. Тейлора, В.Г. Ткаченко, В.А. Шаховой, М.Н. Шевченко и других.

Однако, следует отметить, анализ литературных источников позволил выявить недостаточность изученности вопросов управления кадровым потенциалом предприятия именно на основе компетентностного подхода. Также, необходимость изучения данного направления обусловлено незначительностью научных исследований, учитывающих специфические особенности управления кадровым потенциалом предприятия, что определяет актуальность темы диссертационного исследования, его цель и задачи.

Объектом исследования являются современные процессы формирования и развития кадрового потенциала на основе компетентностного подхода предприятий мясоперерабатывающей промышленности.

Предметом исследования выступает совокупность теоретических, методических подходов и практических рекомендаций к формированию и развитию кадрового потенциала мясоперерабатывающей промышленности с целью их преобразования.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами, в т. ч.: АПК и сельское хозяйство), в частности п. 1.2 «АПК и сельское хозяйство», в т. ч.: п. п. 1.2.9. «Эффективность функционирования отраслей и предприятий АПК», п. п. 1.2.12. «Планирование и управление агропромышленным комплексом, предприятиями и отраслями АПК».

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является теоретическое обоснование, разработка методических положений и практических рекомендаций, направленных на формирование кадрового потенциала предприятий мясоперерабатывающей промышленности.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

конкретизировать экономическое содержание понятия «кадровый потенциал»;

разработать концептуальную модель профессиональной компетентности руководителя;

усовершенствовать методический подход к оценке кадрового потенциала предприятия на основе компетентностного подхода;

детализировать научно-практический подход к анализу зависимости развития кадрового потенциала от качества выполнения управленческих компетенций;

обосновать модель функционально-структурного взаимодействия кадрового потенциала;

систематизировать направления имплементации кадровой стратегии развития.

Научная новизна полученных результатов заключается в разработке и обосновании теоретико-методических подходов и практических рекомендаций формирования кадрового потенциала предприятий мясоперерабатывающей промышленности.

К числу основных научных результатов, характеризующих научную новизну диссертации, относятся следующие:

впервые:

разработана концептуальная модель профессиональной компетентности руководителя, которая, в отличие от существующих, позволяет согласовать требования социально-экономической системы с показателями деятельности руководителей и специалистов (объективный аспект), обеспечивая их выполнение определенной категорией руководителей и специалистов (субъективный аспект);

усовершенствованы:

экономическое содержание понятия «кадровый потенциал», который предложено рассматривать как составляющую трудового потенциала, связанную с совокупностью компетенций персонала предприятия, включающих состав и структуру, физические и психологические возможности работников, их интеллектуальные и коммуникативные способности, профессиональные знания и квалификационные навыки, креативность и способность к инновациям, что позволяет достичь стратегических целей развития предприятия;

методический подход к оценке кадрового потенциала предприятия, основанный на использовании концепции компетентностного подхода, базирующийся на применении системы двухуровневой градации с использованием методов экспертных оценок;

модель функционально-структурного взаимодействия кадрового потенциала, базирующаяся на взаимосвязи процессов управления (планирования, организации, мотивации, контроля), их декомпозиции и организационной структуре управления;

получили дальнейшее развитие:

научно-практический подход совершенствования качества управленческих компетенций на основе использования зон, характеризующих зависимость развития кадрового потенциала от качества выполнения управленческих компетенций;

направления имплементации кадровой стратегии развития как средства повышения качества системы управления предприятием.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в разработке и обосновании теоретико-методических подходов и практических рекомендаций к процессу формирования кадрового потенциала предприятий мясоперерабатывающей промышленности.

Положения и выводы, сформулированные в диссертации, а также разработанные рекомендации, расширяют теоретическую базу исследуемого предмета в области положений, которым присущи признаки научной новизны, и могут быть использованы в практической деятельности мясоперерабатывающих предприятий Луганской Народной Республики.

К результатам, которые имеют наибольшую практическую значимость для мясоперерабатывающих предприятий, относятся следующие: концептуальная модель профессиональной компетентности руководителя; методический подход к оценке кадрового потенциала на базе концепции компетентностного подхода; функционально-структурная модель кадрового потенциала.

Основные положения выводы и предложения диссертационной работы использованы в учебном процессе Государственного образовательного учреждения высшего образования Луганской Народной Республики «Луганский государственный аграрный университет» при преподавании

учебных дисциплин «Экономика труда и социально-трудовые отношения», «Управление человеческими ресурсами», докладывались на научно-практических конференциях, которые были проведены в Государственном образовательном учреждении высшего образования Луганской Народной Республики «Луганский государственный аграрный университет» (справка № 16/153 от 30.01.2022 г.); нашли использование в практической деятельности предприятий Луганской Народной Республики – ЧАО «Перевальский мясоперерабатывающий завод» (справка № 4/178 от 16.04.2020 г.), Государственное учреждение – Республиканский центр занятости Луганской Народной Республики (справка № 01/14-711 от 17.03.2022 г.).

Методология и методы исследования. Теоретико-методическую основу исследования составляют: фундаментальные положения экономической теории, теория познания развития научного познания, которая предполагает использование диалектического метода, системного подхода, принципа комплексности и последовательности в познании экономических явлений и процессов, а также научные труды отечественных и зарубежных ученых в области формирования и развития кадрового потенциала мясоперерабатывающих предприятий.

Для достижения поставленной цели в работе использованы общенаучные методы исследования: *монографический и абстрактно-логический метод* (при исследовании дефиниций «кадровый потенциал», «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал»); *методы индукции и дедукции* (для выявления факторов, влияющих на формирование и развитие кадрового потенциала); *экономико-статистические методы* (при обработке и анализе массовых статистических данных); *методы функционально-структурного анализа* (при выделении направлений целевого назначения управленческих компетенций); *методы анализа* (при проведении мониторинга трудового потенциала республики); *методы непосредственной балльной оценки, экспертной оценки, ранжирования* (при оценке совокупности качеств управленческого персонала, осуществляющих наибольшее влияние на развитие кадрового потенциала);

методы корреляционного анализа (при определении взаимовлияния качества реализации управленческих компетенций и развития кадрового потенциала), *методы индексации* (для установки набора индексов, характеризующих состав управленческих действий, связанных с обеспечением улучшения процесса управления в рамках компетентностного подхода); *процессный подход* (при отображении формирования процессов деятельности в системе управления предприятием); *системный подход* (при разработке системы функционально-структурного взаимодействия кадрового потенциала и последовательности формирования кадровой стратегии предприятия); *графический метод* (для наглядного отображения производственных связей, процессов и явлений); *логика и обобщение* (при формулировании выводов по результатам исследования).

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативно-правовые акты Луганской Народной Республики; данные Министерства сельского хозяйства и продовольствия Луганской Народной Республики; данные Министерства труда и социальной политики Луганской Народной Республики; данные Государственного комитета статистики Луганской Народной Республики; материалы Программы социально-экономического развития Луганской Народной Республики до 2023 года; научная литература, материалы периодических изданий и электронные ресурсы сети Интернет характеризующие процесс формирования кадрового потенциала предприятий АПК, а также результаты собственных исследований и наблюдений.

Положения выносимые на защиту:

экономическое содержание понятия «кадровый потенциал»;

концептуальная модель профессиональной компетентности руководителя;

методический подход к оценке кадрового потенциала предприятия на основе компетентностного подхода;

научно-практический подход к анализу зависимости развития кадрового потенциала от качества выполнения управленческих компетенций;

модель функционально-структурного взаимодействия кадрового потенциала;

направления имплементации кадровой стратегии развития как средства повышения качества системы управления предприятием.

Степень достоверности и апробация результатов. Достоверность и обоснованность научных результатов подтверждается наличием большой информационной базы, использованием базовых положений экономической теории, современных научных подходов, относящихся к объекту и предмету исследования, а также применением комплекса теоретических и эмпирических методов исследования.

Основные научные результаты исследования апробированы на ежегодных научно-практических конференциях: Республиканская научная интернет-конференция студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием «Экономика и технологии: шаг в будущее» (г. Луганск, 2017 г.); Международный круглый стол «Актуальная проблематика теории и практики управления» (г. Луганск, 2018 г.); Международная научно-практическая конференция «Интеграция науки и практики как условие продовольственной безопасности» (г. Луганск, 2020 г.); Республиканская научно-практической интернет-конференция «Актуальные проблемы и современные тенденции развития экономики, бухгалтерского учета и финансов на предприятиях АПК» (г. Луганск, 2021 г.); Международная научно-практическая конференция «Интеграция образования, науки и практики в АПК: проблемы и перспективы» (г. Луганск, 2021 г.).

Публикации. Результаты диссертационного исследования опубликованы в 14 научных работах, среди которых 2 коллективные монографии, 7 статей в рецензируемых научных изданиях и 5 работы апробационного характера. Общий объем научных работ составляет 24,47 п.л., из них 16,46 п.л. принадлежит лично автору.

Структура и объем диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы, содержащего 112 наименований, и содержит 5 приложений (объемом 13 страниц). Общий объем работы составляет 196 страниц.

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1. Экономическая сущность кадрового потенциала предприятий

Современный этап развития экономики Луганской Народной Республики требует трансформации в исследовании подходов управления трудовым и кадровым потенциалом и стратегии развития отдельного предприятия. На динамичных и сложных трансформаций в достаточно короткий период существенно изменилась концепция управления человеческими ресурсами. Эти изменения считаются достаточно быстрыми и серьезными для современных предприятий, функционирующих в условиях рыночной экономики, а для регионального пространства их можно классифицировать как революционные.

Сегодня растущее число проблем в республике не может решаться исключительно на одном уровне управления, новые нестандартные проблемы должны направляться в специализированные отделы и структурные подразделения для принятия управленческих решений. Современные предприятия сталкиваются с возрастающим потоком нестандартных проблем и возможностей. Поэтому речь идет о создании инициативной, рационально действующей команды управленческих работников, усилия которых будут направлены на эффективное функционирование и развитие предприятия. В связи с этим, приоритетный характер приобретают вопросы, связанные с формированием кадрового потенциала.

Управление людьми обеспечивает соответствие между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя как менеджера. По мнению Л. Абалкина главным ориентиром социальной

политики на современном этапе должно выступать «всемерное стимулирование экономической активности личности, создание предпосылок, при которых каждый человек способен своим трудом, энергией, инициативой и талантом обеспечивать достойные условия жизни для себя и своей семьи». Это в равной степени отвечает как требованиям эффективности, так и принципу социальной справедливости [1, с.643].

Можно встретить в литературе и другие варианты структурирования производственно-хозяйственной системы. Однако обращает на себя внимание то обстоятельство, что практически всегда выделяется кадровая составляющая как составная часть системы управления, что не является случайным. «Важнейшей областью деятельности любого предприятия (организации, фирмы) была и остается трудоустроенность: привлечение рабочей силы, необходимая ее подготовка, создание условий для рационального использования» [63, с.25].

На наш взгляд, прежде всего, следует указать на различия между терминами «рабочая сила» и «трудовые ресурсы». Так, «рабочая сила», по определению К. Маркса, представляет собой «совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, личность человека, и которые пускаются им в ход всякий раз, когда человек создает любые потребительские стоимости» [62, с.15]. По определению МОТ под рабочей силой понимается, часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг.

Одновременно эти понятия содержат отношение к человеку, как к пассивному объекту внешнего управления. Так как понятия «рабочая сила», и «трудовые ресурсы» - это совокупность физических и умственных способностей людей, направленных на производство материальных благ и услуг, которые устанавливают собственные цели, проявляют творческую инициативу, преследуют определенные интересы.

Так как термины «рабочая сила» и «трудовые ресурсы» имеют определенные различия их предназначение заключается в том, чтобы

государственные органы в массовом порядке формировали, распределяли, перераспределяли их для создания материально-технической базы, последовательного наращивания экономического потенциала, увеличения общественного продукта и национального дохода.

Следует обратить внимание, что понятие «кадровый потенциал» имеет место лишь тогда, когда речь идет об управлении людьми на уровне отдельной организации (предприятия, фирмы). При этом понятие «трудовые ресурсы» и «рабочая сила», как объекты управленческого воздействия, следует рассматривать в масштабах всей страны, региона, отрасли экономики. Иначе говоря, в случае, когда «человеческие ресурсы» рассматриваются на микроуровне, тогда его можно определить как синоним «кадрового потенциала». Подтверждением этому является также высказывания российского профессора А. Кибанова, который отмечает, что в пределах отдельных организаций, как правило, употребляется понятие «персонал» [98, с.22].

Основным признаком персонала является владение определенными качественными характеристиками. К тому же те или иные качественные характеристики работника определяет структуру персонала организации по категориям: руководители, специалисты, служащие, рабочие. Однако, данные категории персонала могут структурироваться по специальностям, профессиям, квалификационным признакам. К тому же условия найма, уровень качественных характеристик, их развитие определяют деятельность на конкретной должности или на конкретном рабочем месте, местонахождение работника в организационной структуре. Это местонахождение также связано с выполнением какой-либо цели или задачи. То есть персонал работает на обеспечение определенных целей организации.

На основе изложенного, можно утверждать, что «персонал – это весь личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев», основными признаками которого являются:

1. Целевая деятельность персонала по достижению целей организации путем установления адекватных целей работников и создание условий для их эффективной реализации.

2. Наличие его трудовых отношений с работодателем, которые определены трудовым договором (контрактом);

3. Владение определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и т. д.), наличие, которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте;

Однако, несмотря на такую структурированность, в семидесятые годы в науке и практике управления более широко стало использоваться понятие «человеческие ресурсы». Такое изменение, прежде всего, связано с переосмыслением роли и места человека в производственной деятельности в эпоху НТР, а также восприятие личности как индивидуума с присущими ему интересами, мотивацией, психологией и ценностями.

В научной литературе достаточно популярны дефиниции «трудовой потенциал» и «кадровый потенциал», но по мнению некоторых исследователей термин «трудовой потенциал» имеет более расширенный характер. В процессе исследования понятие «трудовые ресурсы» более характерно для макроэкономики, понятие «трудовой потенциал», определяющее совокупную способность к труду реальной и потенциальной рабочей силы, чаще используется в макроэкономике, на отраслевом и государственном уровнях. Соответственно, уровень определения понятия «кадровый потенциал» микроэкономика. Следовательно, «кадровый потенциал» отражает потенциал штатного состава предприятия, то есть сотрудников, которые занимают определенные должности и обладают соответствующей квалификацией. Дефиниции «трудовой потенциал» характерно постоянство, а квалификации работников не являются обязательными, так как трудовые ресурсы – это не обязательно сотрудники конкретных предприятий. «Трудовой потенциал – трудовые возможности, которыми население располагает в настоящее время, а

также те, что предвидятся в будущем; определяются количеством трудоспособного населения, его профессионально-образовательным уровнем и другими качественными характеристиками» [22, с.28].

При этом в научных источниках часто дифференцируется понятие «кадровый потенциал» и «трудовой потенциал». По мнению ряда авторов, трудовой потенциал «отличается от кадрового потенциала на величину неквалифицированных и малоквалифицированных рабочих, нештатных работников и совместителей» [17, 49]. Таким образом, в отличие от кадрового потенциала, который объединяет всех работников, к кадровому потенциалу относится только та его часть кадрового потенциала, которая имеет специальную профессиональную подготовку.

Трудовой потенциал определяет, прежде всего, качественную сторону, потенциальные возможности труда. Кроме того, категория трудовые ресурсы ограничена возрастными рамками (границами трудоспособного возраста), а также не определяет возможности и условия развития работников. Значительное количество исследователей использует упрощенное понимание, недостаточно глубокое наполнение термина «трудовой потенциал».

По мнению А.Я. Кибанова «трудовой потенциал работника — это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда» [97, с.55].

Трудовой потенциал образует человеческий капитал — принадлежащие человеку производительные активы (здоровье, способности, умения, навыки), позволяющие в течение определенного времени создавать доход и, которые являются результатом инвестиций в них. Человеческий капитал организации - это запас знаний, навыков и опыта персонала (в форме интеллектуальных способностей и практических навыков, полученных в процессе обучения и практической деятельности), становится источником создания и

распространения различного типа инноваций (продуктов, технологий, интеллектуальных моделей), приносит организации доход в виде прибыли.

Главной составляющей трудового потенциала является персонал, ведущую роль в формировании которого играет личностный фактор, выражающийся в кооперации труда руководителей, специалистов и служащих, которые объединены в управленческие коллективы с целью наиболее эффективного выполнения управленческих функций.

По нашему мнению, понятие «трудо́вой потенциал охватывает, прежде всего, потенциал региона и связанный с экономической активностью населения, а кадровый потенциал охватывает штатных работников предприятия, их потенциальные возможности». Таким образом, понятие «кадровый потенциал» используется, прежде всего, на уровне предприятия.

Проблема кадрового потенциала как составной части трудового потенциала актуальна на современном этапе. Поэтому для того, чтобы трудовой потенциал отвечал тем требованиям, которые относятся к нему, необходимо, во-первых, иметь управленческие кадры с высоким профессионально-квалификационным потенциалом, а во-вторых, необходимы условия, которые позволяют полностью использовать этот потенциал. В развитии организации не только система управления играет важную роль, но и качество ее функционирования. Сам по себе кадровый потенциал является необходимым элементом, обеспечивающим эффективность функционирования любого объекта независимо от его величины и области деятельности.

Перечисленные выше аспекты можно рассматривать как формирование, использование и развитие трудового потенциала (рис. 1.1).

Трудовой потенциал общества — это совокупная общественная способность к труду, потенциальная дееспособность общества. Трудовой потенциал общества выступает в форме кадрового потенциала общества кадры

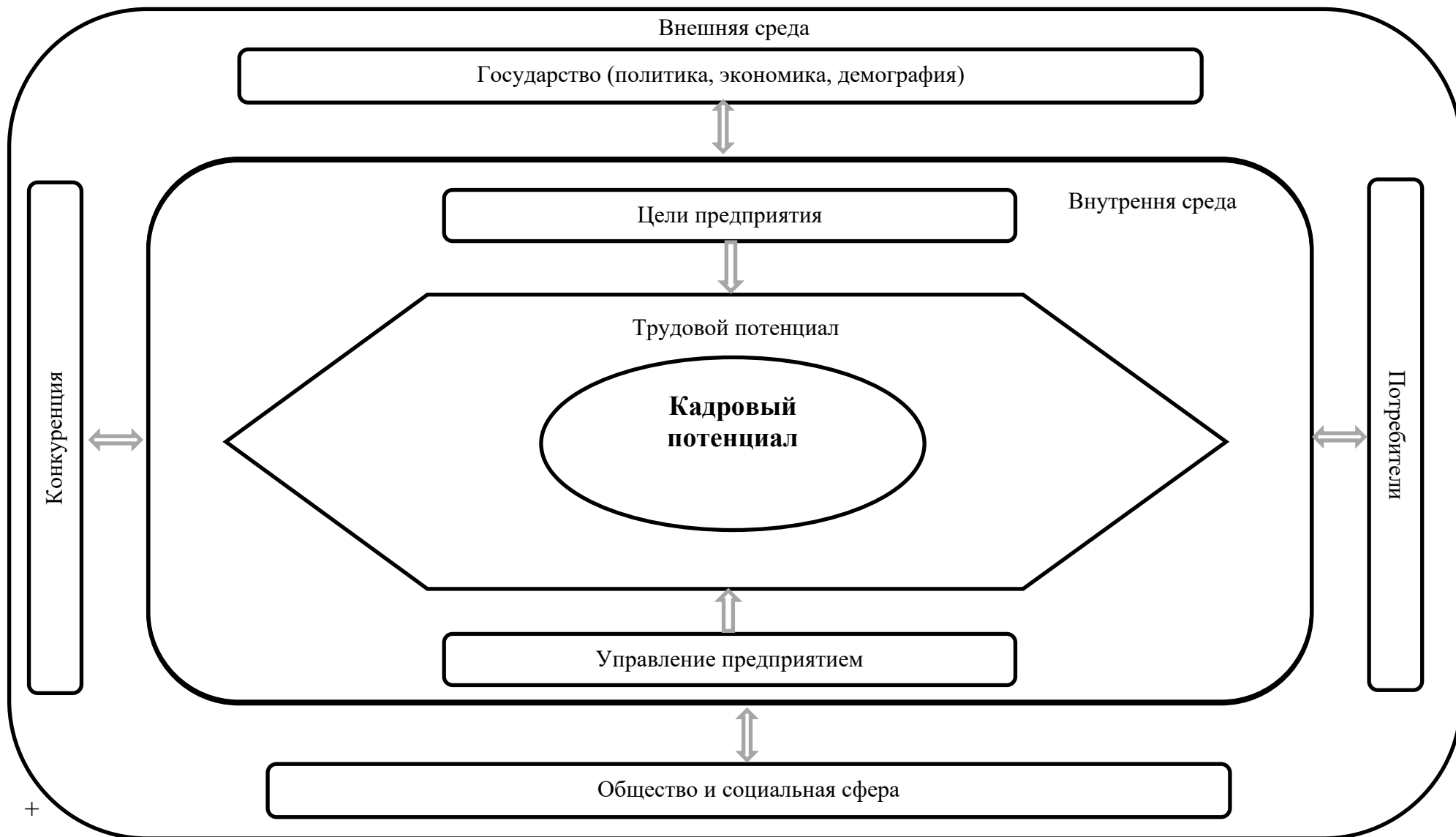


Рисунок 1.1 – Детерминанты формирования и развития трудового и кадрового потенциала

являются носителем трудовой функции). «Кадровый потенциал общества имеет количественные и качественные характеристики: численность трудоспособного населения — трудовые ресурсы; количество рабочего времени, отрабатываемое трудоспособным населением; степень состояния здоровья, развитие и физическая дееспособность трудоспособных членов общества; образовательный и квалификационный уровень; уровень нравственного состояния трудоспособного населения» [109, с.7].

Таким образом, кадровый потенциал является измерителем трудового потенциала общества, который, в свою очередь, является органической составной частью экономического потенциала общества.

Как правило, трудовые ресурсы определяются показателями численности, демографической, отраслевой, профессиональной и квалификационной структурами. Человеческий фактор, кроме указанных признаков, характеризуется также показателями отношения к труду, инициативе, потребностям, интересам. К тому же само понятие «фактор» определяется как причина или движущая сила чего-либо. Поэтому следует согласиться с мнением российского социолога и экономиста, академика Т.И. Заславской, которая признает, что «человеческий фактор — это коллективный субъект общественной жизни, который имеет социальную, демографическую, экономическую и политическую структуры, что обеспечивает развитие общества в целом» [43, с.17].

Целесообразность такого толкования определяется и тем, что такая позиция по определению управления персоналом согласуется с пониманием цели общественного развития: создание необходимых условий для социального развития людей, где повышение эффективного развития экономики рассматривается как средство достижения целей. Кроме того, признание человека полноправным и сознательным участником общественного развития наряду с первичными потребностями выдвигает на первое место потребности в большей самостоятельности и участии в управлении предприятием.

Однако следует подчеркнуть, что, будучи значительным продвижением, вперед по сравнению с трудовыми ресурсами, понятие «человеческий фактор» содержит и определенную ограниченность. В рамках этого понятия люди рассматриваются не как ценность общества, а как фактор внешнего процессоразвития. Целесообразно также привести определение Е. Маслова, который под понятием «управление человеческим фактором» понимает целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду с целью получения большего результата, большей гуманизации технического прогресса, ориентации организации производства и труда на возможности человека, его интересы» [63, с. 17].

Понятие «кадры», как правило, трактуется как квалифицированные, специально подготовленные для определенной деятельности работники. В условиях целесообразного их использования предприятие может получить максимальную отдачу от того, что способен сделать специалист по уровню своей подготовки, личностным качествам и опыту работы.

Кроме этого, возникновение в экономической литературе такого понятия как «управление человеческим капиталом», связано с развитием одной из современных теорий — теории «человеческого капитала». В рамках данной теории рассматривается подход к человеку как к капиталу не менее ценному, чем тот, который имеет денежную оценку. При этом объект управленческого воздействия — «человеческий капитал определяется как фактор, сформированный в результате инвестиций в накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций». Данный фактор используется в различных сферах общественного воспроизводства, способствуя росту производительности труда и производства, и тем самым влияет на рост доходов человека. Измерение «человеческого капитала» обычно выражается в денежной форме, хотя существуют и психологические факторы, моральная удовлетворенность, престижность, экономия времени и т.д.» [17, с. 12].

Как объект управления следует рассматривать только коллектив, а не отдельного работника, так как только коллектив удовлетворяет требованию сохранения единства цели и поддержки основного свойства системы. Объектом управления может быть только персонал (коллектив всей организации или коллектив бригады, цеха, участка, отдела), поскольку отношения «руководитель - подчиненный», применительно к отдельному работнику, не может дать полной картины управленческих связей.

Наряду с этим также целесообразно подчеркнуть, что такие понятия как «ресурсы», «капитал», «фактор» показывают, что они не вполне свободны от элементов механистически-технократического восприятия человека в организации. И это, несмотря на то, что многие авторы говорят о логическом перерастании концепции управления персоналом в концепцию управления человеческими ресурсами, одной из важнейших функций которой становится развитие человеческих ресурсов. Впрочем, нельзя не согласиться с мнением ряда авторов по поводу того, что «ресурс» звучит некорректно по отношению к человеку» [108, 98, 43]. Однако по своим свойствам человек существенно отличается от любых других ресурсов, используемых предприятием или организацией, а следовательно, требует и особых методов управления. К тому же специфика человека, с точки зрения ресурсного подхода, заключается в следующем:

- во-первых, в отличие от машин и сырья, люди наделены интеллектом и, соответственно, их реакция на внешнее воздействие не является механической. То есть процесс взаимодействия между предприятием и сотрудником является двухсторонним;

- во-вторых, вследствие владения интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию;

- в-третьих, трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, отношения человека и организации могут носить долгосрочный характер, что нельзя сказать о материальных и природных ресурсах;

– в-четвертых, в отличие от материальных и природных ресурсов, люди приходят (в большинстве случаев) на предприятие осознанно, с определенными целями и ожидают от предприятия возможности для реализации этих целей.

Поэтому, по нашему мнению, введение понятия «кадровый потенциал» как объекта управленческого воздействия вместо терминов «кадры», «ресурсы», «человеческий фактор» более широко отражает современный взгляд на управление людьми на предприятии, определяет тенденцию перехода от ресурсного, потребительского отношения к гуманистическому подходу. Мы считаем, что кадровый потенциал является главным достоянием предприятия в силу уникальности его качеств и безграничности возможностей.

Чаще всего эти понятия используются исследователями как синонимы термина «управление трудовым потенциалом», но по нашему мнению это спорный вопрос.

Мы считаем, что вышеперечисленные термины разные по содержанию и смысловой нагрузке по той причине, что имеют разный объект управленческого воздействия, а именно человеческие ресурсы, человеческий фактор, человеческий капитал, трудовые ресурсы, кадры, рабочая сила, персонал. То есть эти понятия дополняют друг друга, раскрывая какую-либо одну из сторон их носителя - человека, но ни в коем случае не замещают друг друга.

Мы согласны с большинством исследователей, которые считают, что «субъектами управления кадровым потенциалом является группа специалистов, выполняющих соответствующие функции как работников кадровой службы, а также руководители всех уровней управления» [1, 17,62].

Из приведенного выше анализа можно сделать вывод, что, несмотря на многообразие определений относительно кадрового потенциала, некоторые из них все же мало чем отличаются друг от друга по своей сущности.

Наряду с этим есть и такие определения, которые свидетельствуют о том, что данное понятие не получило четкого толкования. Например, отмечается, что «кадровый потенциал связан с изучением человеческих ресурсов в управлении, то есть касается непосредственно кадрового потенциала управления (руководителей, специалистов, служащих, не включая рабочих), в то время как сам персонал рассматривается как некий объект управленческих решений» [1, с.122].

Необходимо отметить, что на сегодняшний день не существует единой точки зрения относительно понятия «кадровый потенциал», но несмотря на это общее количество подходов к определению данного термина принято рассматривать в различных аспектах. [11, 17, 26, 45, 79, 97, 107, 108].

Современная трактовка кадрового потенциала в целом выступает движущей силой становления рыночных отношений, экономического роста и обеспечения экономической безопасности Луганской Народной Республики и повышения качества жизни человека. Кадровый потенциал республики должен составлять важнейшее достояние, без сохранения и приумножения которого невозможно развитие государства. Государственная кадровая политика должна разрабатываться и осуществляться с учетом объективных факторов состояния кадрового потенциала и избранных приоритетов социально-экономического развития общества, в частности, Программа социально-экономического развития до 2023 [76]. От качества жизни населения зависит уровень экономического потенциала, безопасность республики, место в мировом сообществе. В развитых странах мира утвердилось понятие, что экономика существует ради людей, а не люди, ради экономики. Экономический рост, его темпы, структура и качество стали рассматриваться не как самоцель, а как необходимое средство обогащения жизни людей, поступательного развития человеческого потенциала. Поэтому вложения в человеческий капитал признаются наиболее эффективными по сравнению с другими их направлениями.

Возникновение новой парадигмы управления кадровым потенциалом позволяют выделить три подхода к управлению кадровым потенциалом - экономический, органический и гуманистический, на основе которых и развивались концепции управления персоналом.

Экономический отражен в теории Тейлора (конец XIX в. - начало XX в.). Значение его заключается в том, что человек рассматривается как объект управления, причем главный интерес представляет его функция - труд, который измеряется затратами рабочего времени и заработной платой. По мнению Ф.У. Тейлора «главнейшей задачей управления предприятием должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя, в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого на предприятии работника» [90, с.3].

В органическом подходе расширено само понятие управления кадровым потенциалом, так как выходит за рамки традиционных функций управления предприятием. Кадровая функция рассматривается более расширенно и направлена на формирование кадровой политики, подбор персонала, карьерный рост, оценку персонала, повышение квалификации персонала и самоменеджмент. Именно в рамках данного подхода сложились современные концепции управления кадровым потенциалом. Однако многие ученые в данной области отождествляют управление кадровым потенциалом с управлением человеческими ресурсами, считая, что речь идет о совокупности целей, стратегий и инструментов, которые влияют на поведение и трудовую активность персонала, направленные на достижение целей и задач развития предприятия. Гуманистический подход сложился еще в эпоху Возрождения (14-16 вв.) и по сегодняшний день выступает как гуманизация всех сфер жизнедеятельности человека, наивысшей из которых является сфера труда. Соединение гуманизма и труда способствует повышению эффективности реализации трудового и кадрового потенциала. Главной составляющей гуманизации труда является концепция качества трудовой жизни, которая направлена на преодоление отчуждения труда,

восстановления целостности и культуры труда. Данная концепция возвышает человека как личность с целью повышения производительности труда и качества продукции.

Мы считаем, что для эффективного управления кадровой составляющей, необходимо принимать во внимание все эти подходы, оценивать целесообразность управления и принятых решений, нужно знать, что такое управление кадрами и какова главная цель этого процесса. Для этого, прежде всего, следует определить сущность и содержание понятия «кадровый потенциал». Для подтверждения этого приведем основные подходы к трактовке дефиниции «кадровый потенциал предприятия», представленных в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Основные подходы к трактовке дефиниции «кадровый потенциал» в исследованиях ученых

Подходы	Характеристика	Авторы концепции
Экономический	Неотъемлемый элемент системы управления персоналом, представляющий собой совокупность способностей и возможностей кадров, которая позволяет обеспечить эффективное функционирование организации, подразумевает приведение в соответствие способностей работников и целей организации, при правильном управлении кадровым потенциалом качество трудовой жизни улучшается.	Л.В. Пурыжова [81, с. 228].
	Включает в себя не только кадры, но и определенный круг возможностей данной совокупности кадров в осуществлении целенаправленных действий, вытекающих из задач функционирования и развития данной системы и может быть определен численностью работников, качеством их профессиональной квалификационной подготовки и творческими возможностями.	В.С. Кабаков, А.Ф. Богачев, А.П. Осипов [46, с. 34].
	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, позволяющими им эффективно выполнять функциональные обязанности и давать определенные экономические результаты в соответствии с текущими и перспективными целями предприятия.	С.В. Андреев [6, с. 23].

Органический	Интегральная совокупность возможностей персонала к трудовой активности, под которой понимается его способность к творческой, продуктивной работе, к освоению новых орудий труда, технологий и способов трудовой деятельности, к совершенствованию своего профессионального мастерства, инновационной деятельности и др. Носителем кадрового потенциала, учитывая стадии его формирования, развития, использования, является персонал предприятия без ограничения его возрастных рамок, образовательного уровня, профессионализма и квалификации.	В.Н. Гончаров М.Н. Шевченко [75, с. 96].
	знания, умения, способности, реализуемые в процессе трудовой деятельности, работниками, формирующими кадровый состав предприятия, а также те, которыми работники объективно обладают как носители рабочей силы, но пока еще не востребованные процессом производства либо профессионального обучения	Д.О. Неверкевич [69, с. 4]
	Многоаспектный процесс включения человеческих ресурсов в производственнохозяйственную деятельность, охватывающий совокупность логически последовательных и взаимосвязанных мер по социально-профессиональной ориентации подрастающего поколения на квалифицированный труд в той или иной отрасли экономики, отбору и профессиональному обучению работников, их расстановке в соответствии со способностями и знаниями, закреплению на производстве и созданию у них позитивных мотиваций труда.	А.М. Козина [48, с. 9]
	Система организации к профессиональному росту, саморазвитию, продвижению по службе формируют внутренний кадровый потенциал, что позволяет заполнить имеющиеся руководящие и высококвалифицированные вакансии специалистами, уже имеющими необходимые знания и навыки, и знакомыми со спецификой работы в компании.	И.Н. Пылаев [82, с. 172]
Гуманистический	Способность человека к совершенствованию, требования свободы и защиты достоинства личности, право человека на счастье, удовлетворение его потребностей и интересов трудовой деятельности. Соединение гуманизма и труда порождает новое системное качество, способствующее повышению эффективности реализации трудового потенциала.	В.Н. Гончаров, В.В. Дорофиев, М.С. Радомская [33, с. 6]
	Величина возможного участия высококвалифицированного персонала в деятельности предприятия, также способность работников к инновационной деятельности, их образовательный уровень, психофизиологические характеристики, которые необходимы для реализации стратегических целей организации	М.А. Миллер [65, с. 112]
	Предельная величина возможного участия работников с учетом их компетентности, интересов, психофизических особенностей, мотиваций.	Л.В. Балабанова [13, с. 468]

Различные подходы к определению дефиниции «кадровый потенциал» позволяют рассматривать данную категорию разностронне, мы считаем

важными и значимыми все три подхода, которые можно применять в деятельности современного предприятия.

Формирование человеческого капитала обеспечивается необходимым уровнем материальных благ для хорошего воспитания в семье, обучения в школе, среднем специальном учреждении, ВУЗе, свободного доступа к получению культурно-просветительских, оздоровительных и других благ. Следовательно, рост уровня образования способствует повышению интеллекта человека, приводит к увеличению его доходов, а также ВВП и национального богатства общества в целом. В дальнейшем такой багаж позволяет человеку эффективно трудиться и занимать свое место в обществе.

Согласно данного подхода по определению «кадровый потенциал» принято оперировать целью и методами, с помощью которых можно этой цели достичь, то есть акцентирование внимания на организационную сторону управления» [6, 24, 26].

Типичным примером этого подхода может служить определение В.А.Шахового, который определяет кадровый потенциал как часть трудового потенциала общества и включает в его состав тех работников, которые имеют специальную подготовку и выполняют или могут выполнять определенные функции. Кадровый потенциал, по его мнению, «характеризуется следующими параметрами: численностью, качеством и характером подготовки, уровнем организации труда, технической оснащенностью» [107, с.27].

На наш взгляд, кадровый потенциал характеризует накопленный образовательный, трудовой, социальной, научный, интеллектуальный и творческий потенциал персонала предприятия, создает основу совокупных знаний - духовное богатство общества, которое является важной предпосылкой, как развития самого человека, так и рост эффективности воспроизводственного процесса. Поэтому, рассматривая кадровый потенциал предприятия, необходимо анализировать не только имеющийся уровень

знаний, навыков и умений персонала предприятия, а выявлять его потенциальные возможности в этой области.

Следовательно, кадровый потенциал формируется на основе целого комплекса качеств и характеристик, которые определяются на генетическом уровне, то есть биологической природой человека, а также черт и качеств, обусловленных воспитанием и самовоспитанием. В процессе общего и профессионального образования эти качества трансформируются в знания, умения, навыки и стереотипы, которые обуславливают поведение, поступки, практические действия и решения человека в его профессиональной деятельности.

Таким образом, формирование и использование кадрового потенциала предприятия, на наш взгляд, должно базироваться на современных принципах и технологическом обеспечении концепций управления персоналом. Поскольку эффективное использование кадрового потенциала оказывает значительное влияние на конкурентоспособность предприятия, то управление кадровым потенциалом должно быть направлено на формирование основных параметров кадрового потенциала предприятия (рисунок 1.2).

Под развитием кадрового потенциала следует понимать совокупность мероприятий, направленных на повышение образовательного и профессионально-квалификационного уровня работников предприятия.

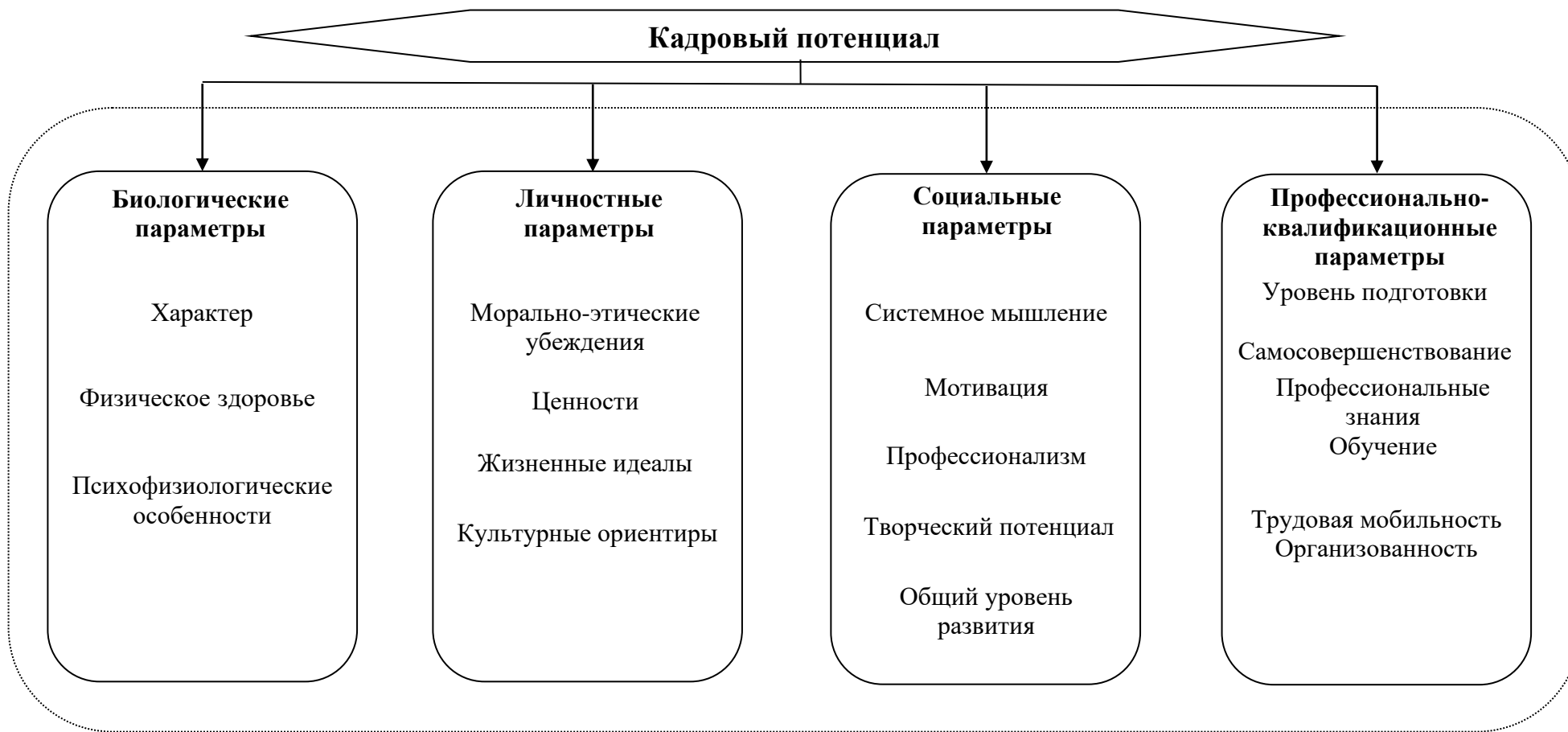


Рисунок 1.2 – Концептуальные параметры кадрового потенциала

Развитие кадрового потенциала включает следующие направления:

– обучение, в форме общего и профессионального образования дает необходимые знания, навыки и опыт;

– повышение квалификации, задача которого - улучшение профессиональных знаний и навыков, необходимых в процессе трудовой деятельности;

– переквалификацию, профессиональную переориентацию.

При моделировании и прогнозировании поведения персонала выделяют следующие факторы:

– организационно-экономические факторы связаны с организацией труда, организационно-правовой формой предприятия, структурой управления, коммуникационной системой, организацией производства, экономическим состоянием предприятия, себестоимостью продукции и прибылью, мотивацией работников;

– административно-управленческие факторы представлены административными методами управления, особенностями реализации функций управления, выбором принципов и методов управления, комплексом нормативных актов по эффективному управлению персоналом;

– технико-технологические факторы отражают взаимодействие людей с техникой, влияние техники на соматическое и психическое состояние работников, на отношение к труду, с потребностью личности взаимодействовать, сотрудничать, чувствовать заботу и заботиться о других; группа отводит человеку значительное место, распределяет роли между своими членами, устанавливает их статус, следит за выполнением групповых норм и правил, обеспечивая тем самым свою устойчивость и достижения групповых целей; личностные факторы отражают системную сущность личности человека и его уникальность.

Исход из вышесказанного, можно определить, что кадровый потенциал предприятия является неотъемлемым набором кадровых возможностей для трудовой деятельности, что означает его способность к

творческой, продуктивной работе, освоению новых инструментов, технологий и методов трудовой деятельности, совершенствованию профессиональных навыков, инновационной деятельности и т.д. Таким образом, носителем кадрового потенциала, с учетом этапов его формирования, развития, использования, является персонал предприятия без ограничения его возрастной базы, уровня образования, профессионализма и квалификации.

Исходя из вышеизложенного мы пришли к выводу, что кадровый потенциал предприятия является составляющей трудового потенциала, связанной с совокупностью компетенций персонала предприятия, включающих состав и структуру, физические и психологические возможности работников, их интеллектуальные и коммуникативные способности, профессиональные знания и квалификационные навыки, креативность и способность к инновациям, что позволяет достичь стратегических целей развития предприятия.

1.2. Особенности формирования и управления кадровым потенциалом

Следует отметить, что осмысление категории «управление кадровым потенциалом» находится на стадии развития, сегодня возникает подход к управлению кадровым потенциалом как к самостоятельной профессиональной деятельности и его дальнейшая трансформация в управление человеческими ресурсами. Такая трансформация связана с изменением роли и места кадровой составляющей в деятельности предприятия. Начало концепции отношений между работником и работодателем положила концепция «Использования трудовых ресурсов» или «Управление кадрами», которая отражала чисто экономический подход в производстве. Организация представлялась таким механизмом, «который

должен работать четко и слаженно, поэтому техническая подготовка работников являлась основной составляющей, а внутренние отношения в коллективе рассматривались для устранения сложностей и несогласованности» [81, с.152].

Весомый вклад в сфере социально-трудовых отношений, в том числе и в формирование кадрового потенциала предприятия был внесен рядом авторов, среди которых следует выделить исследования Т.Ю. Базарова [11], В.И. Богачев [45], А.П. Егоршина [41], А.Я. Кибанова [98], М. Мескона [67], Е.В. Маслова [63, 64], Ф.У. Тейлора [90], В.Г. Ткаченко [45], М.Н. Шевченко [75] и другие.

На процессе исследования литературных источников можно выделить три основных недостатка современных теорий управления кадровым потенциалом:

- все подходы, как правило, односторонне ориентированы на интересы высших руководителей, интересы других социальных групп фактически игнорируются;

- основные концепции управления персоналом не учитывают различия условий, в которых применяются эти теории;

- преобладают механистические концепции управления кадровым потенциалом.

На наш взгляд, основой концепции управления кадровым потенциалом является «признание социально-экономической ценности персонала, которая требует инвестиционных вложений подобно другим видам ресурсов предприятия». В целом эта тенденция имеет глобальный характер и отражает высокоэффективную систему реализации творческого и производительного потенциала предприятия. В этом и заключается принципиальное отличие концепции управления кадровым потенциалом от концепции управления человеческими ресурсами. Понимание управления предприятием стало восприниматься как органическая система, которая существует в окружающей среде. Таким образом, «как для блага самой

организации, так и для личного блага персонала необходимо работать над совершенствованием кадрового потенциала» [67, с.407].

По этому поводу Е. Маслов утверждает, что понятие «управление персоналом» по смыслу близко к понятию «управление ресурсами». И в том, и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница только в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу. Не случайно концепция управления персоналом несколько лет назад стала логически перерастать в «концепцию управления человеческими ресурсами как составную часть производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими)» [63, с. 40].

Наряду с этим, по мнению Г. Щекина широкое использование термина «управление человеческими ресурсами» еще не означает повсеместной практической реализации этой концепции. Сегодня его используют как синоним термина «управление персоналом» (независимо от изменения содержания) или для выражения нового взгляда на роль кадровых служб, или для обозначения новой концепции управления» [109, с. 8].

Радикальной попыткой преодолеть кризис управления предприятием в девяностые годы XX в. в разных странах мира стал новый гуманистический поход. Данная концепция базируется на представлении предприятия как «культурного феномена» и «управления человеческим фактором». Если экономический и органический подходы подчеркивают структурную сторону предприятия, то гуманистический показывает возможность создания организационной действительности. В российской практике эта концепция используется фрагментарно более 30 лет и в годы перестройки получила распространение в «активизации человеческого фактора» [41, с. 17].

Наряду с этим следует отметить, что в процессе анализа различных подходов к определению понятия «управление кадровым потенциалом»

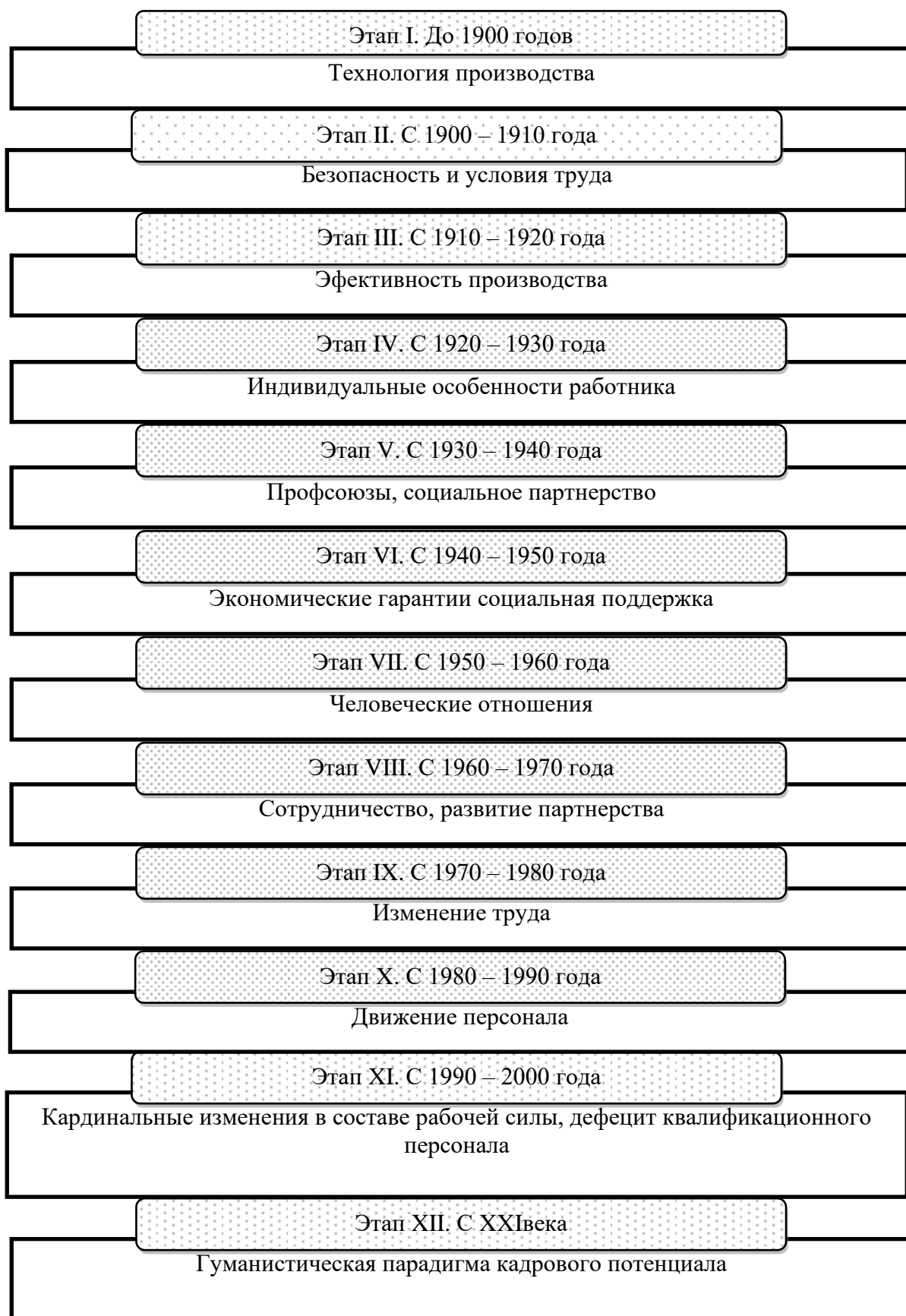


Рисунок 1.3 – Изменение объекта управления на определенных этапах развития общей теории управления трудовыми ресурсами

возникает необходимость в отдельном рассмотрении объекта и субъекта управления. Изменение основного объекта управления на определенных этапах развития общей теории управления кадрами в течение XX века изображена на рисунке 1.3.

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма происходит от концепции «управления человеком» и из представления об организации как о культурном феномене. Согласно данного подхода, «культура рассматривается как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению» [11, с. 12].

Таким образом, следует отметить, что в научной литературе и практике наряду с понятием «управление кадровым потенциалом» широко используются такие понятия как: управление человеческими ресурсами; управление трудовыми ресурсами; управление человеческим фактором; управление человеческим капиталом; управление кадрами; управление рабочей силой.

К тому же управление кадровым потенциалом выступает в форме непрерывного процесса, направленного на целевую смену мотивации работников для получения от них максимальной отдачи, а следовательно, и достижение высоких конечных результатов в производственной деятельности предприятия. Концепция управления кадровым потенциалом представляет собой научно обоснованную политику, сочетающую в себе разнообразие подходов в управлении.

На наш взгляд, современная концепция управления кадровым потенциалом должна быть основана на комплексном использовании основных положений глобального управления предприятием и отражаться с учетом анализа факторов внутренней и внешней среды, влияющих на изменения кадрового потенциала (Приложения Г, Д).

Большинство исследователей утверждают, что объект управления - это, прежде всего, отдельная личность, а также некоторая их совокупность,

выступающая как трудовой коллектив, включая носителей функций управления персоналом. При этом «совокупность работников может включать как весь персонал предприятия, на который распространяются управленческие решения общего характера, так и структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады). То есть, это личности, группы, предприятие в целом» [16, 26, 45, 75, 79].

Следует отметить, что управление кадровым потенциалом является одним из важнейших направлений в деятельности любого современного предприятия, поскольку роль человека в производстве, оказании определенных услуг и экономической жизни общества в целом постоянно растет. К тому же усложнение экономических связей приводит к глубоким изменениям методов труда. Это в свою очередь требует более четкой и отлаженной структуры управленческих органов, более гибких методов руководства, направленных на повышение эффективности использования кадрового потенциала.

Одним из важнейших аспектов деятельности предприятия является эффективное управление его персоналом таким образом, чтобы конкурентные преимущества персонала относительно профессионализма и потенциала органично вписывались в синергетическое единство всех направлений деятельности предприятия. Для того, чтобы добиться эффективного влияния качества и потенциала персонала предприятия на результаты деятельности, необходимо оценить не только качественное, но и количественное состояние конкурентного преимущества. Полученные показатели дадут возможность увидеть и оценить степень влияния качества и потенциала персонала предприятия (или других аспектов конкурентных преимуществ персонала) на укрепление конкурентной позиции предприятия и, в конечном счете, на усиление его конкурентоспособности.

Следует отметить, что методами эффективной конкуренции, которые широко применяются при анализе конкурентной позиции предприятия невозможно воспользоваться для выбора стратегии управления персоналом,

так как они базируются на анализе макропоказателей развития рынка. Однако, некоторые из таких методов возможно экстраполировать на управление персоналом. Одним из таких подходов является разработка цепочки ценностей, по мнению А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда она дает возможность создать главные преимущества предприятия и превратить их в конкурентное преимущество. «Цепочка ценностей определяет деятельность, функции и процессы по разработке, производству, маркетингу, доставке товаров или услуг, что является важнейшим инструментом стратегического анализа издержек» [97, с.173]. Эту концепцию, по нашему мнению, возможно экстраполировать на стратегический анализ затрат, планируемых на функционирование различных подсистем персонала (рис. 1.4).

Использование предложенной концепции ценностей позволяет выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для достижения и удержания конкурентных преимуществ персонала с целью повышения конкурентоспособности предприятия и провести сравнительную оценку возможных расходов предприятия на повышение качественного и количественного кадрового состава предприятия с эффективностью его использования.

По утверждению Я. Кибанова [98] одним из «наиболее эффективных потенциальных конкурентных преимуществ кадрового состава предприятия с учетом макро- и микросреды является создание конкурентоспособного кадрового потенциала предприятия». Этот взгляд имеет дальнейшее развитие в исследованиях А.В. Бандурина и Б.А. Чуба [15], которые добавляют к этому положению тезис о том, что «создание конкурентоспособного кадрового состава предприятия невозможно без разработки концепции и стратегии кадровой политики и использования прогрессивных методов управления персоналом».



Рисунок 1.4 – Концепция ценностей управления кадровым потенциалом предприятия

Под прогрессивными методами управления персоналом авторы понимают планирование кадровой работы посредством проведения маркетинга персонала на рынке труда, использование математических методов определения потребности в персонале; применение метода реинжиниринга при приеме или увольнении кадров.

Современный взгляд на проблему управления кадровым потенциалом, на наш взгляд, точно представлен Т.Е. Лебедевой, которая признает возрастающую роль личности сотрудника, изучение мотивации, умения правильно формировать их и корректировать в соответствии со

стратегическими задачами и целями предприятия [55, с.836]. Продолжая эту мысль, В.П. Пугачев [78, с.148] считает, что все задачи, которые стоят перед специалистами в области кадрового менеджмента возможно объединить в две группы. «Первая группа отвечает достижению общих целей организации: обеспечение прибыльности, стабильности, адаптации предприятия к изменяющимся условиям рынка при минимальных затратах на содержание и развитие персонала. Вторая группа позволяет достигнуть индивидуальных целей персонала: обеспечение удовлетворенности трудом, карьерный рост, наличие моральных и экономических стимулов достижения высокой результативности труда» [78, с. 154]. Такое комплексное интегрирование управления персоналом в общую стратегию организации позволяет достичь наилучших результатов деятельности предприятия.

Существует мнение, что управление кадровым потенциалом представляет собой совокупность действий относительно кадрового состава предприятия, и базируется на анализе динамики внешней среды, внутренних ресурсов и корпоративной культуры предприятия. Этот детальный анализ позволяет менеджерам разработать детальные планы, использовать внешние возможности для укрепления и сохранения конкурентоспособности предприятия с помощью ее сотрудников. То есть, наиболее важным условием создания эффективной системы управления персоналом есть обоснованное прогнозирование вклада в достижение организационных целей по управлению кадровым составом предприятия, которое позволит использовать индивидуальный потенциал отдельных работников для реализации стратегических целей предприятия.

Показатели кадрового потенциала предприятия, влияющие на его стратегический уровень, включают следующие параметры (рис. 1.5). В то же время основное влияние кадрового потенциала на результаты функционирования предприятия с точки зрения стратегического подхода оказывает действие на конкурентоспособность предприятия. Это определяет направления и параметры оценки кадрового потенциала предприятия, его

влияние на результаты предприятия в целом. Таким образом, кадровый потенциал предприятия включает в себя следующие характеристики: количественные показатели (количество, состав и структура персонала, потенциальный фонд рабочего времени предприятия); качественные характеристики (физический, психологический, адаптационный, интеллектуальный, этический, духовно-творческий и квалификационный потенциал).

С точки зрения количественной оценки кадровый потенциал рассчитывается как сумму индексов, учитывающих прибыль предприятия, общие затраты на персонал и профессиональный уровень сотрудников.



Рисунок 1.5 – Показатели, характеризующие кадровый потенциал предприятия

Расчет кадрового потенциала учитывает размер инвестиционных вложений в кадровый потенциал и будет выглядеть следующим образом:

$$КП = ЗП \times Г_{кп} + И_{кп}, \quad (1.1)$$

где КП – оценочная стоимость кадрового потенциала, руб.;

ЗП – выплачиваемая работнику заработная плата, руб.;

Г_{кп} – гудвил кадрового потенциала;

И_{кп} – инвестиции в персонал, руб.

В данной формуле сложность расчета представляет гудвил кадрового потенциала, Гудвил – нематериальное благо, которое представляет собой оценку деятельности лица (как физического, так и юридического) с точки зрения его деловых качеств, гудвил определяется как разница между рыночной и балансовой стоимостью предприятия. Оценочная стоимость работника, рассчитывается на основе выплачиваемой заработной платы и расчетной величины коэффициента гудвила кадрового потенциала работника, который рассчитывается по формуле:

$$1. \quad Г_{кп} = И_{пр} + И_{ст} + К_{пп}, \quad (1.2)$$

где Г_{кп} – гудвил кадрового потенциала;

И_{пр} – индекс прибыли кадрового потенциала;

И_{ст} – индекс стоимости кадрового потенциала;

К_{пп} – коэффициент профессиональной перспективности работника.

Индекс прибыли кадрового потенциала отражает изменение за год соотношения прибыли предприятия и номинального фонда рабочего времени работника. Индекс стоимости кадрового потенциала отражает изменение за год соотношения общих расходов предприятия на персонал и номинального фонда рабочего времени работника. Коэффициент профессиональной перспективности учитывает образование, стаж, возраст и

эффективность деятельности работника. На каждом предприятии способ расчета коэффициента кадрового потенциала определяется индивидуально, так как необходимо учитывать специфические особенности предприятия, возраста, стажа и образования работников.

С качественной точки зрения наличие персонала для каждого структурного подразделения и предприятия в целом определяется исходя из качества знаний и потенциальных возможностей, которые имеет персонал, и с качественной степенью соответствия профессиональному уровню квалификации кадров сложности выполняемой работы.

Рассматривая кадровый потенциал предприятия как объект стратегического управления персоналом, следует отметить, что управление кадровым потенциалом предприятия осуществляется по двум направлениям: его формирование и эффективное управление. Формирование кадрового потенциала - это достаточно сложная система, которая представляет многоаспектный процесс включения «человеческих ресурсов в производственно-хозяйственную деятельность, охватывающий совокупность логически последовательных и взаимосвязанных мер по социально-профессиональной ориентации подрастающего поколения на квалифицированный труд в той или иной отрасли экономики, отбору и профессиональному обучению работников, их расстановке в соответствии со способностями и знаниями, закреплению на производстве и созданию у них позитивных мотиваций труда» [45, с.9].

На практике процессы формирования и управления кадровым потенциалом тесно взаимосвязаны. Основные задачи, которые решаются на определенных этапах развития кадрового потенциала, представлены на рисунке 1.6.

Процесс формирования кадрового потенциала охватывает широкий круг экономических и социальных вопросов. Формирование кадрового потенциала – это процесс приобретения человеком функций, необходимых для использования в трудовой деятельности, получения определенных

знаний и навыков, физического, эмоционального, духовного, профессионального развития. Этот процесс происходит на протяжении большей части жизни человека, с детства до конца трудового периода. Однако, наиболее интенсивное формирование кадрового потенциала происходит в период обучения и первые годы профессиональной деятельности человека.

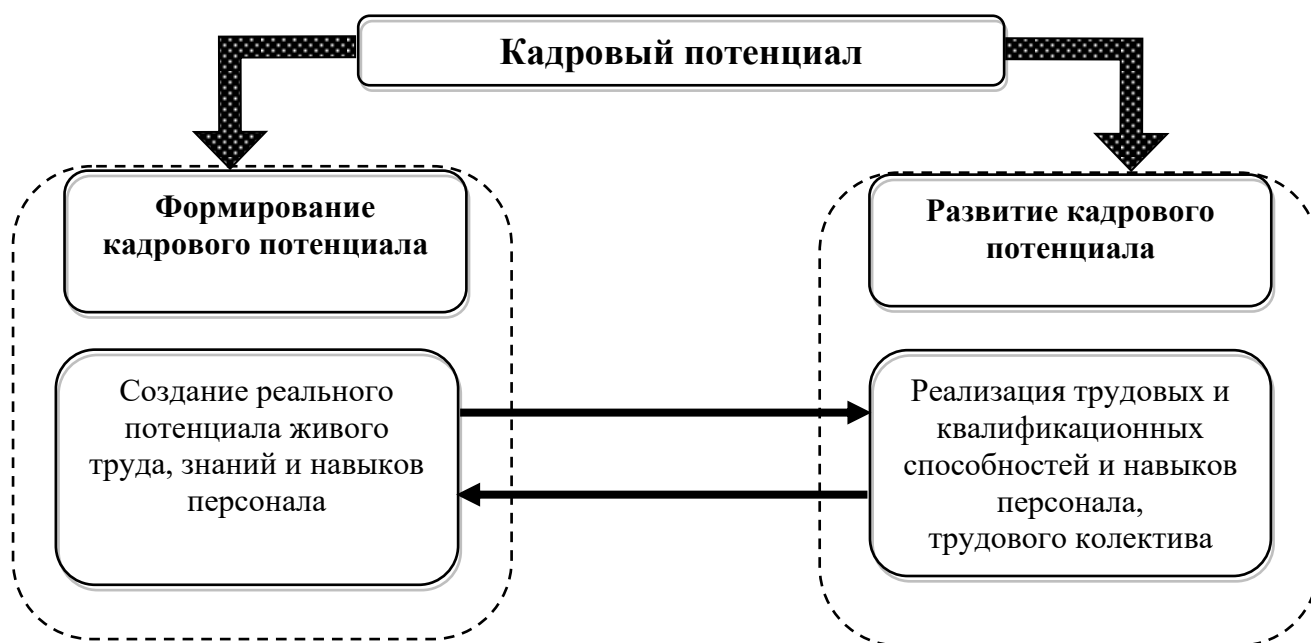


Рисунок 1.6 – Основные задачи формирования и развития кадрового потенциала предприятия

Формирование трудового потенциала основано на демографических, экономических и социальных процессах (рис. 1.7). Это определяет необходимость целенаправленного изучения текущего состояния и тенденций развития рынка труда, что может существенно повлиять на формирование и управление кадровым потенциалом предприятия.

Экономическая основа для формирования кадрового потенциала включает в себя процесс удовлетворения материальных, социальных и культурных потребностей персонала. Этот процесс напрямую связан с созданием условий для нормального функционирования системы управления предприятием. Потребление материальных благ обеспечивает

ежедневное воспроизводство жизнеспособности работника, потребление социальных и культурных благ и создает возможности для его развития [61].

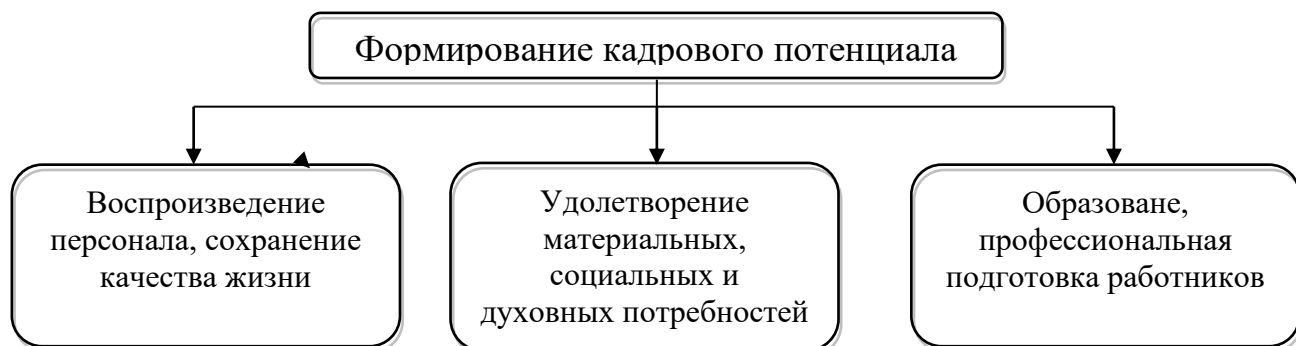


Рисунок 1.7 – Демографические, экономические и социальные процессы, определяющие формирование кадрового потенциала

Формирование кадрового потенциала происходит на внутреннем и внешнем уровнях. Формирование кадрового потенциала за пределами предприятия, в окружающей его экономической, политической и социально-демографической среде, является внешним кадровым потенциалом. Данный потенциал представляет собой претендентов на вакантные места предприятия из числа специалистов, присутствующих на рынке труда и выпускников учебных заведений. При этом задачи и перспективы развития должны быть четкими и ясными для потенциальных претендентов и поставлены так, что работать можно как на высшем уровне руководства, так и на нижнем уровне. Формирование внутреннего кадрового потенциала осуществляется из части персонала предприятия, который способен к продвижению по службе, саморазвитию, карьерному росту. Это тот ресурс, который знаком со спецификой работы предприятия и занимает руководящие и высококвалифицированные вакансии специалистами, которые имеют необходимые знания и навыки [77, с.172].

Таким образом, кадровый потенциал может формироваться как во внутренней, так и во внешней среде. В первую очередь руководство

предприятия должно строить работу с внутренним кадровым потенциалом, а также настроить процесс перевода внешнего кадрового потенциала во внутренний. А уже затем можно выстраивать работу по воздействию на внешний потенциал с целью его правильного формирования и долгосрочного развития.

Исходя, из вышеизложенного следует, что формирование кадрового потенциала предприятия способствует:

- установлению научно обоснованных норм труда;
- своевременному рассмотрению их в зависимости от условий производства;
- проведению аттестации и рационализации рабочих мест;
- определению необходимого числа и сокращение ненужных рабочих мест;
- подготовке персонала;
- внедрению передовых методов организации труда;
- гибкому графику труда.

Рациональное формирование и управление кадровым потенциалом заключается в более полном выявлении и реализации способностей каждого сотрудника предприятия, креативности и творчества в труде, повышении профессионального и квалификационного уровня персонала путем стимулирования и оценки вклада каждого сотрудника в конечный результат.

Обобщая все вышесказанное, следует отметить, в современных экономических условиях формирование и управление кадровым потенциалом предприятия необходимо рассматривать в числе приоритетных сфер функционирования производства. На процесс развития предприятия напрямую влияют качественные характеристики персонала, а допущенные ошибки могут привести к потере капиталовложений. Поэтому механизм формирования и управления кадровым потенциалом должен быть адаптирован к изменениям в структуре предприятий, организации

производственного взаимодействия персонала, содержания труда и обеспечивать формирование профессиональных компетенций и ротацию кадров не только внутри отдельных подразделений предприятия, но и между ними.

1.3 Концептуальные основы компетентностного подхода формирования и развития кадрового потенциала

Обеспечение населения республики качественными продуктами питания при исполнении продовольственной безопасности является одной из приоритетных задач функционирования предприятий мясоперерабатывающей промышленности, поэтому изучение теоретических аспектов и выявление особенностей функционирования выбранных объектов исследования, тенденций их развития, анализа эффективности использования труда в условиях рыночной экономики, создает объективные предпосылки для изучения вопросов управления кадровым потенциалом предприятия путем обеспечения качества выполнения управленческих компетенций.

Основой формирования трудовых ресурсов республики является экономически активное население. Рост производства по отношению к увеличению численности населения является условием воспроизводства и совершенствования трудового потенциала, а уровень и перспективы развития технико-экономических основ производства, в свою очередь, влияют на качественные параметры и направления развития кадрового потенциала. Поэтому, в современных условиях хозяйствования, важной задачей является выявление потенциала каждого сотрудника и его способности повышать свою квалификацию. Только при условии соблюдения знаний, навыков, компетенций работника, достигается качество

окончательных результатов его деятельности, что оказывает соответствующее влияние на кадровый потенциал в целом.

Вышеизложенное обуславливает необходимость учета уровня реализации внутреннего потенциала руководителя с точки зрения развития собственных управленческих способностей как предпосылки для повышения качества управленческих компетенций. В данном случае, качество управленческих компетенций будет пониматься как соблюдение общих и конкретных управленческих функций выполнения поставленных целей и задач предприятия с точки зрения обеспечения качества системы управления предприятием, что предусматривает изменение подходов к управлению (от управления функциональными подсистемами и отдельными бизнес-процессами к управлению на основе компетентностного подхода).

Компетентностный подход в работе с персоналом для отечественной практики является достаточно новым, так же, как и понятие «компетенция». Традиционно использовалась категория «профессионально важные качества», как характеристика особенностей работника, прежде всего психофизиологических, способствующих его профессиональной успешности. Кроме того, учитывались качества работника, которые являлись нежелательными или даже противопоказанными для конкретного вида профессиональной деятельности.

Некоторые исследователи употребляют термин компетенция в узком смысле, сводя его, возможно на более современном уровне, к понятию навыка. Другие понимают компетенцию как более широкое понятие, включающее способность применять навыки и знания в новых ситуациях в профессиональной сфере.

Существует и такая трактовка профессиональных компетенций, как «готовность человека к мобилизации знаний, умений и внешних ресурсов для эффективной деятельности в конкретной ситуации» [102, с. 60].

Для лучшего понимания категории «компетенция» и выделения способов ее измерения, важно уточнить близкие для данной категории

понятия, и выделить их взаимосвязь с понятием «компетенции» в контексте предложенной в данном исследовании системно-деятельностной методологии. Это необходимо, прежде всего, для формирования методического инструментария оценки компетенций. Следовательно, в качестве одной из наиболее значимых проблем исследования компетентностного подхода можно выделить проблему измерения компетенций.

Таким образом, компетенция – это скрытая переменная, которая является сложной для непосредственного наблюдения. На наш взгляд, компетенция – это динамичная комбинация признаков, способностей и отношений, которые формируются и оцениваются на разных стадиях развития личности. Согласно вышеизложенному определению, выявлено, что для операционализации категории «компетенция» необходимо исследовать взаимосвязь данного понятия с характеристиками, представленными на рисунке 1.8.

Проведенный анализ содержания и сущности составляющих элементов позволил выявить специфическую роль, выполняемую каждым из них в общей структуре компетенции:

– знания являются системообразующей основой компетенций и представляют собой совокупность уникальных представлений, суждений и теорий, характеризующих осведомленность работника о профессиональной деятельности и обеспечивающих синергетическое взаимодействие и одновременно развитие всех характеристик компетенции;

– действия в конкретной области профессиональной деятельности обеспечивают взаимосвязь и одновременно являются основой дифференциации знаний, умений, навыков и других элементов компетенции;

– профессиональные умения и навыки, как степень владения самостоятельно и осознанно осуществляемыми действиями, сформированными на основе профессиональных знаний, в процессе

профессиональной деятельности, связывают элементы компетенции с природой профессиональной деятельности;



Рисунок 1.8 – Основные характеристики компетенции

– профессиональный и социальный опыт в структуре компетенции необходим для приобретения работником знаний и выработки профессиональных умений и навыков;

– профессиональные способности, в структуру которых могут быть включены природные задатки, личностные качества и индивидуальные особенности работника, определяют успех профессиональной деятельности, так как имеют непосредственное влияние на уровень профессионального развития работника, степень его адаптивности к постоянно меняющимся условиям труда, развитию профессиональных знаний, умений, навыков;

– мыслительная деятельность, как элемент компетенции направлена на решение проблем профессионально-трудовой сферы, поскольку появление результата деятельности персонала обусловлено реализацией функций мышления: анализ, структурирование, категоризация информации;

мыслительная деятельность определяет скорость реакции на события, выбор оптимального решения; мыслительная деятельность работника зависит от его природных особенностей, качества образования и сложности решаемых задач в профессиональной деятельности;

– трудовая мотивация, ценностные ориентации – это качество личности работника, профессиональная характеристика его компетенции, основа его отношений с другими субъектами профессиональной деятельности. При этом мотивацию можно рассматривать как процесс управления развитием его компетенции.

Следует отметить, что реализация качеств руководителей в процессе трудовой деятельности напрямую связана с мотивацией руководителя к повышению качества работы и ее профессиональному развитию. В этой связи особое значение имеет вопрос развития управленческого потенциала с точки зрения совершенствования управленческих отношений в системе управления предприятием (рис. 1.9).

Так же целесообразно выделить такую категорию, характерную для аппарата управления, как «управленческие компетенции», которую можно определить как интегральное качество субъекта управления, сочетающее в себе значимые для эффективного осуществления управленческой деятельности мотивационно-ценностные, когнитивные, мировоззренческие, коммуникативные составляющие (установки, способности, знания, умения и др.), выраженные в терминах наблюдаемого поведения [46, с. 98].

Принимая во внимание вышеизложенное, выделим следующие концептуальные подходы к обеспечению качества управленческих компетенций:

– способность проявлять личные, профессиональные и деловые качества;

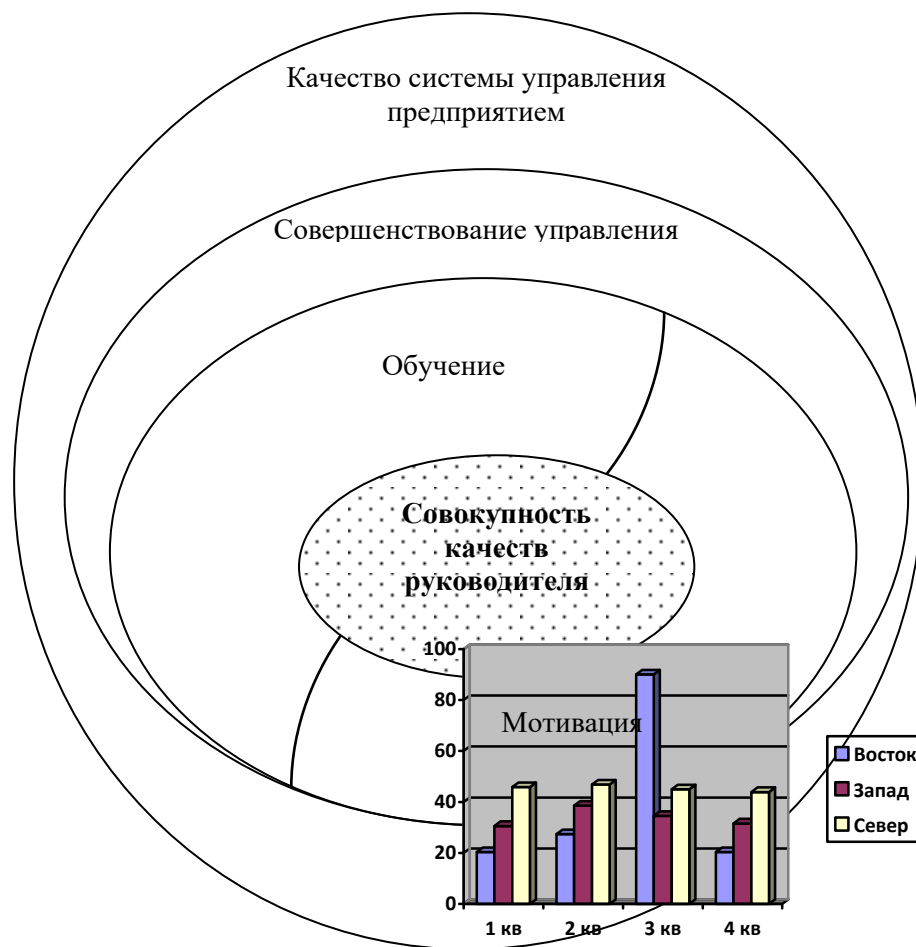


Рисунок 1.9 – Предпосылки обеспечения качества реализации управленческих компетенций

- способность реализовывать потенциал быстрее и качественнее, чем другие сотрудники в конкретных сложившихся условиях;
- способность к стратегическому мышлению, творчеству;
- способность своевременно преодолевать сопротивление изменениям со стороны персонала компании при принятии принципиально нового решения;
- способность к постоянному совершенствованию компетенций руководителя, расширению набора ключевых компетенций;
- способность объективно оценивать уровень организационной

культуры персонала как основу для обеспечения выполнения управленческих компетенций с целью реализации поставленных целей в рамках выбранной стратегии развития.

С учетом вышеуказанных положений обеспечение качества управленческих компетенций сопровождается реализацией всех качеств руководителей в процессе их трудовой деятельности. Следовательно, центральным звеном в процессе обеспечения качества управленческих компетенций является качество управленческого труда, что во многом обусловлено внутренним потенциалом руководителя. В то же время управленческая деятельность осуществляется в определенной производственной системе, функционирование которой характеризуется действием различных факторов, с учетом которых является необходимым условием для объективного изучения условий обеспечения качества выполнения управленческих компетенций. Взаимосвязь факторов, которые обеспечивают качество выполнения управленческих компетенций, представлена на рисунке 1.10.

Таким образом, обеспечение качества выполнения управленческих компетенций вызвано действием многих факторов, среди которых лидирующее место занимают личные качества руководителя, важность которых зависит от уровня управления, на котором выполняется эта компетенция. Следует обратить внимание на то, что даже на одном уровне требования выполнения определенной компетенции различны. Поэтому установить связь между индивидуальными качествами руководителя и выполняемыми им компетенциями довольно сложно. Принимая это во внимание, наиболее вероятным является проведение соответствия между совокупностью качеств руководителя и комплексом компетенций, а уровень управленческих компетенций будет эквивалентен уровню реализации всех качеств руководителя.

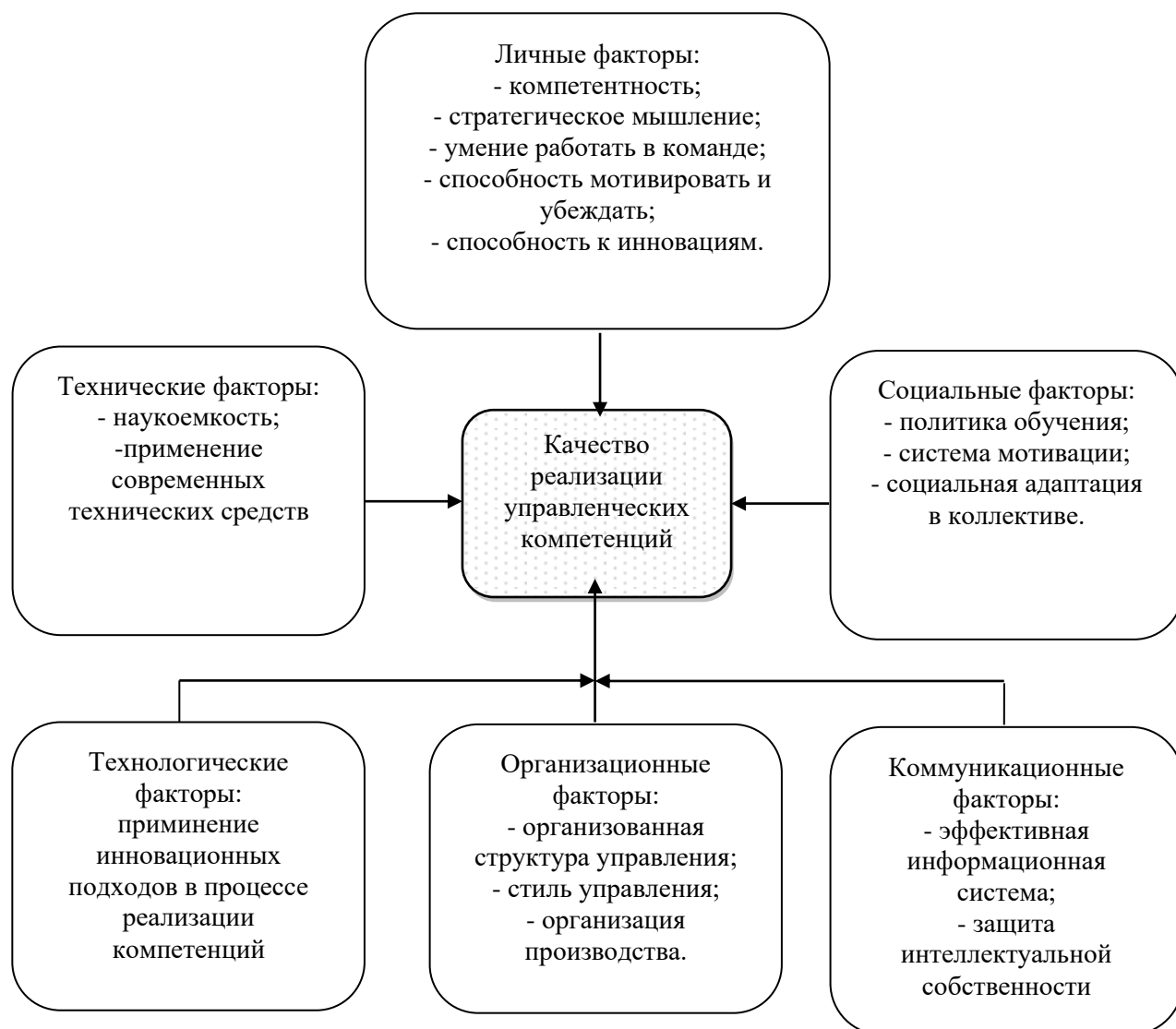


Рисунок 1.10 – Факторы, обеспечивающие качество реализации управленческих компетенций

Связь между основными элементами системы управления предприятием приведены на рис. 1.11.

Из обозначенного следует, что категория «компетенция» занимает ключевое место среди ведущих категорий науки управления. Исходя из этого, разработку структуры, применения методов и средств управления, подбор, подготовку, расстановку кадров следует осуществлять с учетом состава и содержания компетенций и качества их реализации.

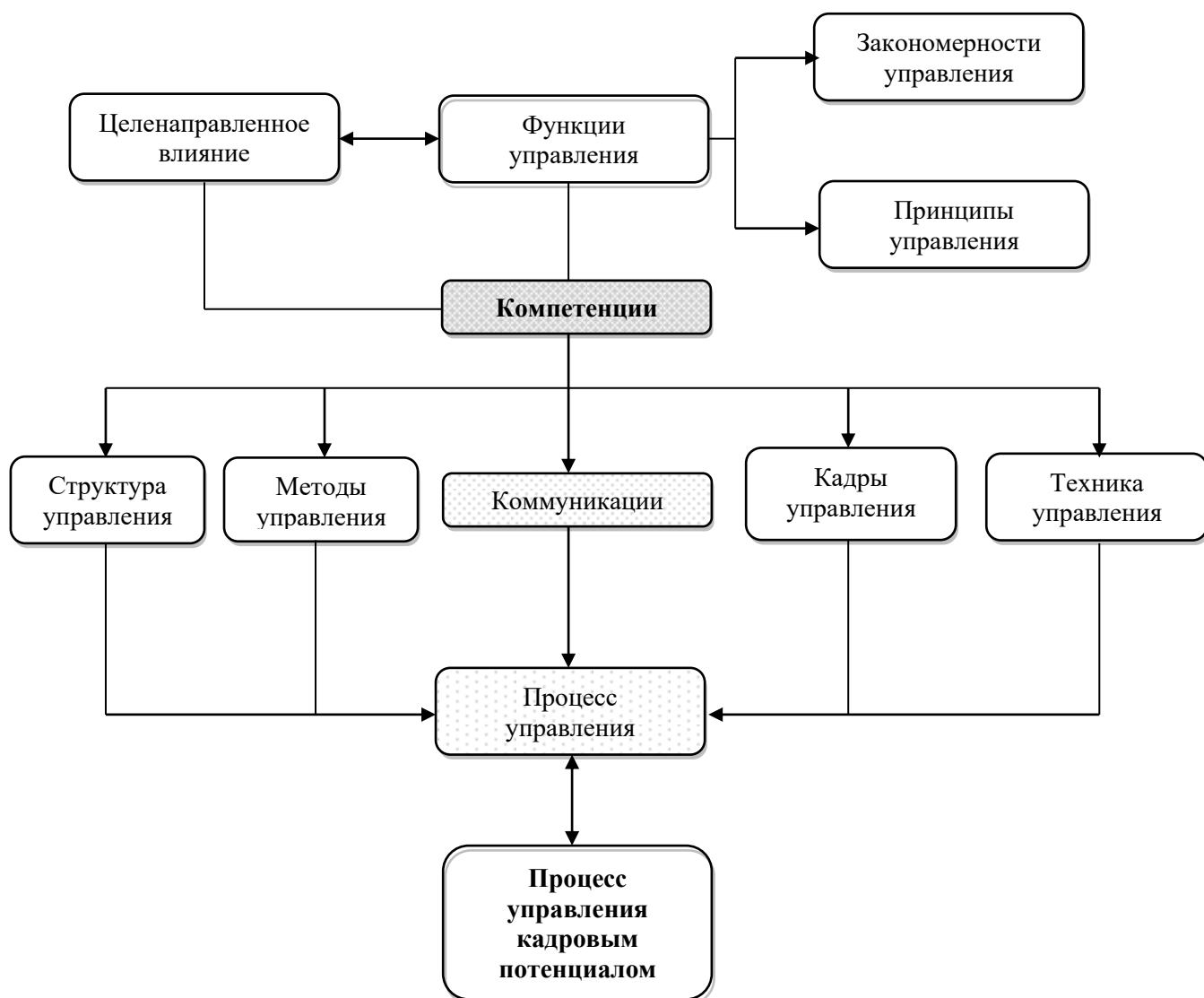


Рисунок 1.11 – Взаимосвязь основных категорий управления кадровым потенциалом [91, с.119]

Заметим, что реализация управленческих компетенций осуществляется соответствующей организационной структурой, в которой конкретизируется управляющая система, определяется роль каждого звена, раскрываются связи в процессе управления, выявляется степень интеграции и специализации отдельных компетенций. То есть, наличие структуры управления и ее развитие является основой организации предприятия, вне рамок которой исключается возможность реализации компетенций, то есть самого процесса управления. Это обуславливает необходимость изучения компетентностного аспекта, определение которого должно отражать

взаимозависимость компетенций и структуры управления с точки зрения первичности компетенций и вторичности структуры.

Итак, структура системы управления с заданными компетенциями является основой существования системы управления кадровым потенциалом, соответствующей общей стратегии предприятия. Процесс формирования структуры представляет собой организационное закрепление тех или иных компетенций по подразделениям аппарата управления. Таким образом, основой формирования структуры управления является выделение компетенций, необходимых для осуществления, как текущей деятельности предприятия, так и обеспечение достижения стратегических целей. Что касается таких элементов системы управления, как: методы, кадры, техника, информация, то они служат средством, необходимым для своевременной реализации той или иной компетенции с целью обеспечения соответствия выбранным приоритетам развития предприятия.

Вместе с тем управление определяется не только статическими характеристиками, но и «организационным закреплением вариантов распределения управленческого труда, структурой системы управления, установленными связями между ее звеньями, но и динамическими характеристиками управления как процесса» [91, с. 204]. Под динамикой управления часто понимают «периодическое осуществление единичных мероприятий по введению новых стандартов, норм, правил в течение определенного времени, направленных на достижение координации деятельности работников в управляемой системе» [51, с. 112]. Как показывает практический опыт, некоторые руководители склонны рассматривать такой тип управления как способность системы к саморазвитию и самоорганизации. Это подтверждается реальными случаями, которые имеют место на практике, когда нормальное функционирование системы управления осуществляется руководителем, а отсутствие руководителя, даже краткосрочное, создает определенные трудности. Возникающая подобная ситуация является нежелательным

явлением с точки зрения эффективности процесса управления, так как система управления, которую нужно периодически поддерживать отдельными вмешательствами руководства, не способна обеспечить соответствующее взаимодействие элементов с целью достижения определенных целей.

Таким образом, для формирования кадрового потенциала необходимы определенные представления о профессиональной деятельности и квалификации персонала. Первые позволяют определить требования социально-экономической системы к деятельности руководителей и специалистов, а вторые - возможность выполнения этих требований определенной категорией специалистов и руководителей. Особенности предприятия как системы (масштаб, системные характеристики и др.) обуславливают его требования к кадровому потенциалу руководителя и специалиста в форме вопросов, вытекающих из природы функционирования этой системы. Целостное описание согласования этих требований с возможностями их выполнения представляет собой квалификационную модель специалиста (или модель управленческой компетентности), что отражает в себе объективный и субъективный аспекты управления социально-экономической системой.

Вышеизложенное толкование позволяет уточнить понятие «компетентный руководитель» с точки зрения его формирования. Компетентный руководитель – это личность с соответствующими качествами, обладающая определенным объемом знаний, умений и навыков в области управления, необходимые для успешного выполнения возложенных на него обязанностей, обусловленных требованиями социально-экономической системы (объективный аспект). С другой стороны, компетентный руководитель – это высококвалифицированный специалист, обладающий системой профессиональных (деловых) и личностных качеств, знаний, умений, навыков по управлению, которые

были получены им путем специальной управленческой подготовки и практики управления (субъективный аспект).

Таким образом, проведенное исследование, определило необходимость разработки концептуальной модели профессиональной компетентности современного руководителя, обеспечивающей согласование требований социально-экономической системы к показателям эффективности деятельности руководителей и специалистов, на базе использования компетентностного подхода (рис. 1.12).

Предложенная модель включает такие составляющие, как «вход», содержание и «выход». «Вход» модели представляет собой систему требований предприятия к деятельности специалиста, которые обуславливают содержание его труда. «Выходом» модели служит степень выполнения требований предприятия определенной категорией специалистов, общим признаком которых является полученная ими профессиональная подготовка и определенный практический опыт. Целостное описание согласования данных требований с возможностями их выполнения представляет собой содержание рассматриваемой модели.

В рамках разработанной модели учтены две составляющие: объективная и субъективная. Первая составляющая представлена организационными условиями и требованиями. Она осуществляет косвенное влияние, обеспечивая максимальное использование и развитие компетентности. Субъективная составляющая представлена проявлением знаний, опыта, деловых и личностных качеств управленческого работника. Она осуществляет прямое влияние и играет ведущую роль в формировании управленческих решений.

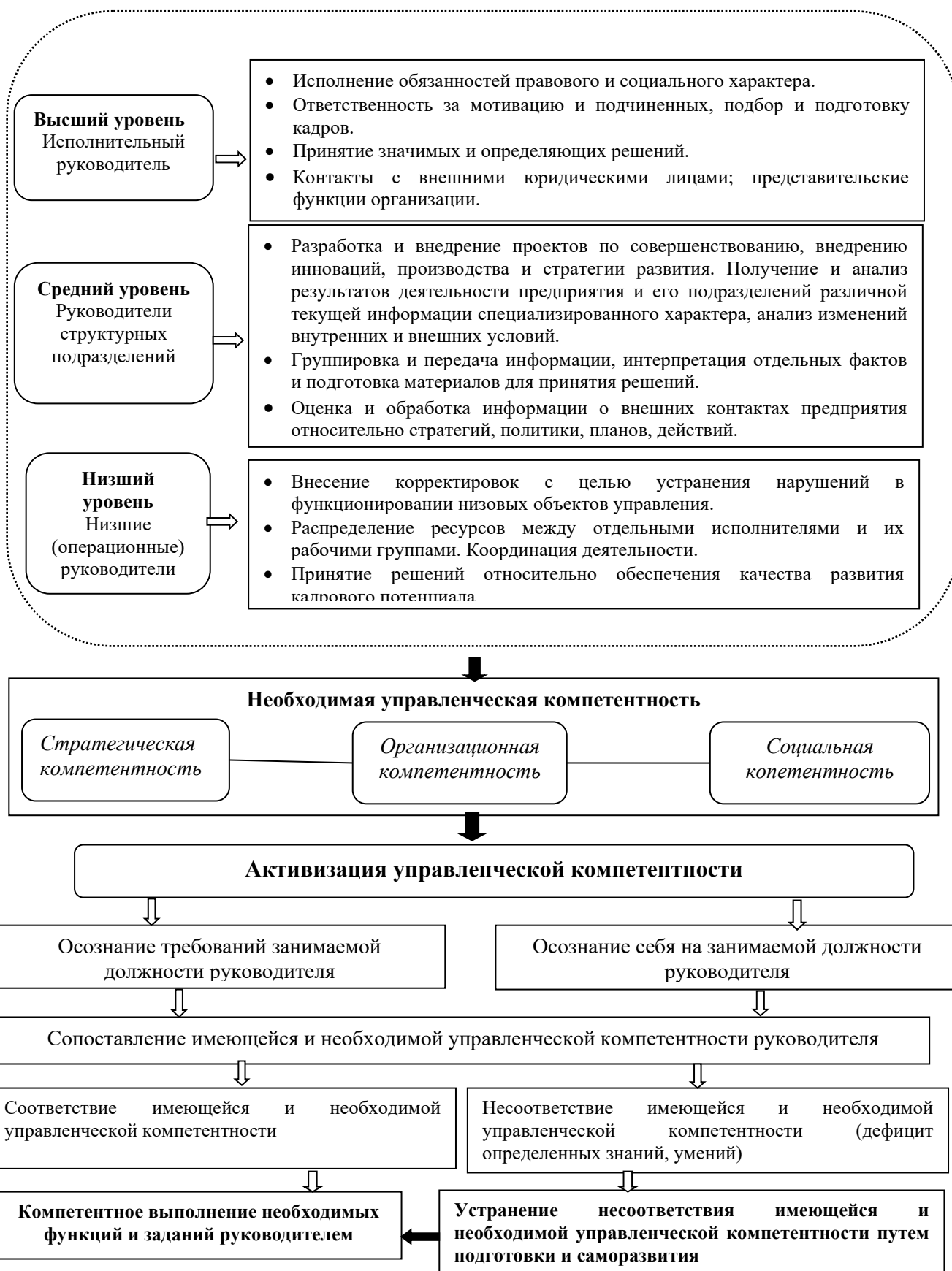


Рисунок 1.12 – Концептуальная модель профессиональной компетентности руководителя [предложено автором]

Все необходимые для управленческого работника навыки концентрируются в трех видах управленческой компетентности: стратегической, социальной и организационной. Следовательно, обеспечение качества реализации компетенций обуславливает, с одной стороны, достижение соответствующего уровня кадрового потенциала, с другой – способствует взаимодействию управляющей и управляемой систем.

Организационная компетентность включает в себя: организаторские способности, ответственность, авторитет и лидерство, гибкость в работе, управление временем и практический интеллект. Организатор, координируя, упорядочивая деятельность производственного подразделения, – неизбежно упорядочивает, координирует и деятельность людей, причем не только в плане организационно - технологическом, но и в плане социально-психологическом. Поэтому руководитель должен «организовать» нужное настроение и поведение коллектива и отдельных работников.

Авторитет проявляется в эффективном и грамотном использовании руководителем тех властных полномочий, которыми его наделило предприятие. Как правило, статус руководителя основан на авторитете, должности и власти, а также на преимуществе в принятии ответственного решения. В поведении руководителя-лидера должны присутствовать вышеуказанные качества, а также влияние на людей должно осуществляться не только правовыми полномочиями, но и нравственным влиянием своей индивидуальности. Однако наряду с твердостью и решительностью руководитель должен быть гибким, то есть уметь быстро адаптироваться и идти на компромиссы для достижения главной цели. Практический интеллект представляет собой способность правильно формулировать задачи и найти возможные ее решения.

Второй вид необходимой руководителю компетентности - социальная. Она включает в свой состав такие способности, знания и навыки, как:

навыки социального взаимодействия, социальную зрелость, социальную приспособляемость, способность мотивировать и убеждать, способность к решению конфликтов, способность управлять эмоциями окружающих, тактичность в общении. Так, не менее важными для управленческого работника есть навыки социального взаимодействия, то есть способность общаться с людьми, строить межличностное взаимодействие, решать возникающие вопросы без конфликтов, заинтересовывать, доходчиво и просто объяснять. Социальную зрелость характеризуют наличие достаточно сложившихся личных целей, способность к коррекции собственного поведения. Социальная приспособляемость означает возможность работать в рамках организационного консорциума с коллегами.

Стратегическая компетентность представлена навыками организационного развития и организационных изменений. Она включает: глобальное мышление, способность видения, управления организационной культурой, способность к развитию и нововведениям, эффективное делегирование ответственности, профессиональная интегрированность. Так как управленческая деятельность связана с постоянным анализом событий, происходящих принятием решений, то «руководителю в своей деятельности постоянно приходится переходить от предложений общего характера к вопросам практического применения, от теоретических знаний к конкретным действиям» [103, с.36]. Все это требует развитого мышления, формирует способность к анализу и синтезу. При этом необходимые особенности мышления руководителя - конкретность, практичность и высокая оперативность. Руководитель должен обладать средствами умственной работы (понятиями и категориями), уметь сопоставлять теоретические представления с наблюдениями за реальной практикой деятельности, выявлять расхождения, на основе выявленных расхождений принимать ответственные решения. Современные руководители должны вовлекать работников в выполнение задач интеллектуально, используя применяемую в стратегическом анализе логику убеждения. Убежденная

команда, которая доверяет руководителю, формируется как группа последователей и сторонников. Именно создание работоспособной, эффективной команды профессионалов - вершина управленческого мастерства для любого руководителя.

В современной гибко меняющейся среде функционирования, необходимо наращивать и развивать кадровый потенциал управленческих кадров на базе концепций компетентностного подхода, определяя формирование кадрового потенциала управленческих кадров как важный элемент реализации тактических и стратегических целей любого предприятия, таким образом необходимо концентрировать внимание именно на уровне профессионального развития управленческих кадров как основы развития кадрового потенциала.

Выводы к разделу 1

Проведенные исследования позволили провести теоретический анализ сущности и структуры кадрового потенциала, что дает возможность сделать соответствующие выводы.

Анализ различных взглядов зарубежных и отечественных авторов на экономическое содержание понятия «кадровый потенциал», определение важности его составляющих свидетельствуют о разнообразии взглядов и подходов к данному вопросу. Ретроспективный анализ различных толкований позволил уточнить социально-экономическую сущность и содержание понятия «кадровый потенциал» как составляющей трудового потенциала, связанной с совокупностью компетенций персонала предприятия, включающих состав и структуру, физические и психологические возможности работников, их интеллектуальные и коммуникативные способности, профессиональные знания и

квалификационные навыки, креативность и способность к инновациям, что позволяет достичь стратегических целей развития предприятия.

Установлено, что формирование кадрового потенциала предприятия базируется на современных принципах и социально-экономическом обеспечении концептуальных параметров кадрового потенциала предприятия. Следовательно, формирование кадрового потенциала осуществляется на основе целого комплекса качеств и характеристик, поэтому нами выделены четыре категории параметров, характеризующих кадровый потенциал предприятия: биологические, личностные, социальные и профессионально-квалификационные.

Исследование концепции «управление кадровым потенциалом» позволило определить социально-экономическую ценность персонала, которая требует инвестиционных вложений так же как и другие виды ресурсов предприятия. Данная концепция представляет собой научно обоснованную политику, сочетающую в себе разнообразие подходов к управлению, среди которых в последнее время наибольшую популярность приобретает гуманистическая парадигма, которая позволяет людям видеть и понимать события определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Таким образом, современная концепция управления кадровым потенциалом должна быть основана на комплексном использовании основных положений глобального управления предприятием.

Выявлено, что компетентностный подход в работе с персоналом только начинает получать признание, но уже показал более эффективную и результативную работу персонала. На основе применения компетентностного подхода на предприятии обусловлена необходимость в исследовании компетентностного взаимодействия органов управления как категории, которая отражает содержание процесса управления кадровым потенциалом. Исходя из этого, сделан вывод, что предпосылкой

обеспечения качества системы управления кадровым потенциалом является совершенствование реализации управленческих компетенций.

Изучение различных аспектов исследования компетентности управленческих кадров в современной теории управления позволило разработать модель профессиональной компетентности руководителя, которая позволяет согласовать требования социально-экономической системы к показателям деятельности руководителей и специалистов (объективный аспект), обеспечивая их выполнения определенной категорией специалистов и руководителей (субъективный аспект), и таким образом дает возможность комплексно подойти к выполнению служебных обязанностей. Все необходимые для современного управленческого работника навыки концентрируются в трех видах управленческой компетентности: стратегической, социальной и организационной. В рамках такой модели надо учитывать две составляющие: объективную и субъективную. Первая составляющая представлена организационными условиями и требованиями. Она осуществляет косвенное влияние, обеспечивая максимальное использование и развитие компетентности. Субъективная представлена проявлением знаний, опыта, деловых и личностных качеств управленческого работника. Она осуществляет прямое влияние и играет ведущую роль в формировании будущих управленческих решений.

В результате теоретического анализа установлено, что высокое качество конечных результатов деятельности работника возможно при условии соответствия его знаний, умений и навыков выполняемой работы. Также подчеркнуто, что комплексное применение основных принципов обучения и мотивации труда является определяющей предпосылкой развития кадрового потенциала предприятия.

РАЗДЕЛ 2

ТЕНДЕНЦИИ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

2.1. Мониторинг состояния трудовых ресурсов предприятий Луганской Народной Республики

В связи с усилением роли регионального анализа изменилось отношение к главной производительной силе общества человеку. Успешная деятельность предприятия не возможна без целостного подхода к управлению человеческим капиталом. В современных условиях необходима высокоэффективная комплексная система организации труда, которая подразумевает не только рациональное использование экономических ресурсов, но и развитие трудового капитала. Следовательно, кадровый потенциал ЛНР сегодня является главной производительной силой современного общества.

Луганская Народная Республика развивается в непростых условиях напряженной общественно-политической ситуации, несмотря на влияние данных факторов, главный результат региона – сохранение стабильности и устойчивости экономики и социальной защиты населения республики. Кадровый потенциал Луганской Народной Республики составляет важнейшее достояние, без сохранения и приумножения которого невозможно развитие республики. Государственная кадровая политика разрабатывается и осуществляется с учетом объективных факторов состояния кадрового потенциала и избранных приоритетов социально-экономического развития общества, в частности, «Программы социально-экономического развития ЛНР на период до 2023 г. Луганская Народная

Республика развивается как регион, в котором формируются и совершенствуются институты социально-ориентированной экономики. Показателями поступательного развития республики, мощным фактором формирования его экономического и трудового потенциала является рост уровня занятости населения, повышение доходов граждан и их социально-экономическая защищенность.

В данном контексте считаем целесообразным проведение анализа современной трудоресурсной ситуации Луганской Народной Республики и определить на его основе направления преодоления негативных тенденций в этой сфере. Для исследования особенностей развития кадрового потенциала на республиканском рынке труда, в первую очередь, необходимо проанализировать современное состояние общереспубликанского рынка труда, то есть те базовые показатели по численности и структуре занятых и безработных на сегодняшний день.

По данным Государственного комитета статистики ЛНР на территории республики проживает 1 млн. 453 тыс. чел. В то время как в Луганской Народной Республике находятся 1 млн. 512 тыс. чел., в сельской местности 98 тыс. чел. постоянного населения, а фактического – 90 тыс.009 чел. В городах по данным Госкомстата ЛНР проживает 1 млн.363 тыс. чел. постоянного населения, а фактического – 1 млн. 414 тыс. чел. В столице ЛНР – городе Луганске согласно полученным данным проживает 429 тыс. чел. постоянного населения и 440 тыс. чел. фактического населения.

Таблица 2.1 – Численность населения Луганской Народной Республики

Горсовет / район	Численность постоянного населения				
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темп роста 2020г. к 2017, %
Городское население	1 398 203	1384 288	1 370 462	1 362 914	97,4
Сельское население	97 668	91 553	90 668	90 009	92,1
Луганск	436 962	435 218	430 314	429 056	98,1
Алчевск	107 376	106 354	105 245	104 550	97,3
Антрацит	75 400	74 538	73 820	73 322	97,2
Брянка	51 910	51 343	50 805	50 514	97,3

Кировск	32 668	32 269	31 859	31 589	96,7
Краснодон	100 605	99 513	98 335	97 595	97,0
Красный Луч	120 146	118 713	117 184	116 390	96,8
Первомайск	37 636	37 258	36 934	36 755	97,6
Ровеньки	81 598	80 839	80 018	79 582	97,5
Свердловск	96 107	95 153	94 299	93 762	97,5
Стаханов	89 267	88 101	86 915	86 137	97,3
Антрацитовский район	30 313	29 994	29 651	29 389	96,9
Краснодонский район	28 781	28 497	28 213	28 008	97,3
Лутугинский район	65 633	64 869	64 200	63 762	97,1
Перевальский район	68 311	67 401	66 603	66 110	96,7
Попаснянский район	5 952	5 514	5 431	5 380	90,3
Свердловский район	11 256	11 134	11 034	10 955	97,3
Славяносербский район	53 134	47 956	47 529	47 349	89,1
Станично-Луганский район	2 816	2 778	2 741	2 718	96,5
Всего ЛНР	1 495 871	1 475 841	1 461 130	1 452 923	97,1

[составлена автором на основе данных [88]]

Согласно демографическим показателям с января 2017 года население ЛНР сократилось на 42 948 чел., в связи с тем, что количество умерших более чем в два раза превышает количество родившихся, но данные без учёта миграционного фактора, так как администрация региона не располагает точными цифрами о количестве людей покинувших ЛНР. Среди городов ЛНР пять с наибольшим количеством жителей в Луганской Народной Республике следующие:

Луганск – 435 516 чел. (30% от общего числа населения «ЛНР»);

Красный Луч (после переименования Хрустальный) – 117 723 чел. (8%);

Алчевск – 106 273 чел. (7%);

Краснодон – 99 289 чел. (7%);

Свердловск (после переименования Должанск) – 94 637 чел. (6%).

Меньше всего из городов проживает в Кировске – 32 082 чел. (2%).

При этом численность экономически активного населения республики является достаточно стабильной на фоне общего снижения численности населения республики (рисунок 2.1) и в 2020 году равнялась 22 150,3 тыс.

человек, уменьшившись по сравнению с 2015 г. только на 680,5 тыс. человек.

В 2019 году наметилась положительная динамика возвращения населения в республику. Миграционный прирост составил 1800 чел., что в 2,3 раза больше, чем в 2015 году.

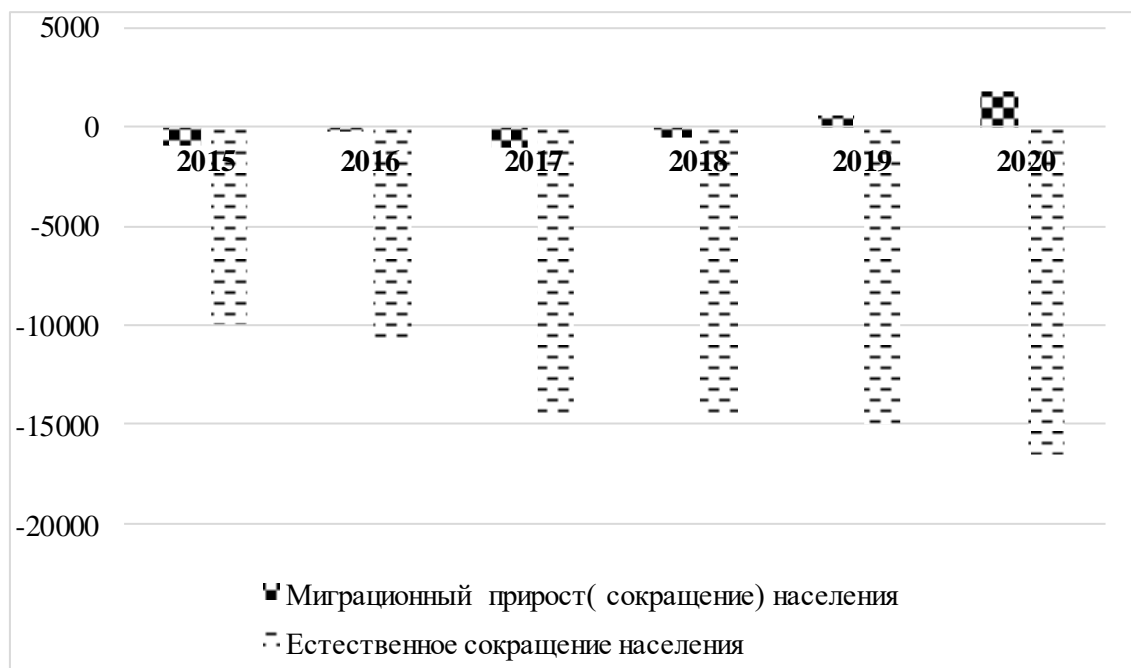


Рисунок 2.1 – Динамика естественного сокращения населения и миграционного прироста (сокращения) населения, чел. [составлена автором на основе данных [88]]

Одним из ключевых ресурсов социально-экономического развития общества является кадровый потенциал предприятий. Среднесписочная численность штатных работников предприятий, учреждений и организаций в 2020 году составила 216500 чел., что на 1,8 % меньше, чем в 2019 году. Уменьшение численности происходит в связи со снижением количества работающих на предприятиях угледобывающей отрасли. Регистрируемый рынок труда республики за 2020 год составил 22083 чел., что на 10% меньше, чем в 2019 году. Из общей численности граждан, обратившихся в поисках работы в 2020 году, 46,3% составили женщины, 35,5% – молодежь

(в возрасте до 35 лет) Профессионально-квалификационная структура ищущих работу граждан в 2020 году, в сравнении с 2019 годом, существенно не изменилась. Представители рабочих профессий составляют 53,4%, служащие – 18,8%, лица без профессиональной подготовки – 27,8%. Одним из показателей формирования кадрового потенциала является структура численности занятых в различных отраслях экономики республики (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Структура численности занятых в экономике ЛНР

Отрасли	2017	2018	2019	2020
Всего в экономике в том числе:	100	100	100	100
промышленность	24,8	23,0	22,2	22,2
сельское хозяйство	14,0	13,3	13,7	13,4
строительство	8,9	8,7	7,9	7,7
транспорт	6,6	6,6	6,3	6,3
связь	1,3	1,3	1,3	1,3
торговля	10,3	13,6	14,5	14,9
жилищно-коммунальное хозяйство	4,9	5,2	5,4	5,3
здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение	7,1	7,0	6,9	6,8
образование	9,4	9,3	9,3	9,4
культура и искусство	1,7	1,8	1,8	1,7
наука и научное обслуживание	2,3	2,2	2,0	2,0
управление	4,0	4,0	4,4	4,4
другие	3,7	3,1	3,1	3,2

[составлена автором на основе данных [88]

Анализ данных таблицы 2.2 свидетельствует о сокращении численности занятых в промышленности по сравнению с 2017 годом на 7,4%. В сельском хозяйстве, несмотря на снижение объемов производства сельскохозяйственной продукции, учитывая негативные условия миграции

населения республики, зависимость уровня жизни от развития личного подсобного хозяйства и возрастную структуру сельского населения, численность сократилась всего на 0,6%.

Наблюдается существенное сокращение работников в сфере здравоохранения. В то же время в некоторых сферах наблюдается рост удельного веса работников. Например, в сфере торговли, численность возросла с 7,9% до 14,9%, а в сфере государственного и муниципального управления - с 1,9% до 4,4%. Выявленная тенденция свидетельствует о перенесении приоритетов из производственной в торговую отрасль и сферу управления.

На рынке труда сохраняется устойчивый дефицит медицинских работников и педагогов. Востребованы инженеры и юристы, работники станочных профессий (токари, фрезеровщики, шлифовщики, станочники широкого профиля), кровельщики, механики, слесари-строители и сантехники, электрики, электромонтеры, машинисты экскаватора, крана, дорожностроительных машин и другие. Также востребованы неквалифицированные работники – грузчики, подсобные рабочие, уборщики, сторожа, охранники. С целью выравнивания дисбаланса между спросом и предложением рабочей силы в 2020 году направлено на профессиональное обучение и стажировку 535 чел., ищущих работу, что на 41,9% больше, чем в 2019 году. Ожидаемое количество вакансий, поступающих от работодателей, до конца года составило 19,3 тыс., что на 2,5% меньше, чем в 2019 году. До конца 2020 года трудоустроено 12,0 тыс. граждан, состоящих на учете Фонда социального страхования на случай безработицы Луганской Народной Республики, что на 4,2% меньше, чем в 2019 году. При этом уровень трудоустройства граждан на постоянное место работы составило 54,3%, что на 3,2 п. п. больше, чем в 2019 году. В связи с наметившейся тенденцией уменьшения спроса на временную занятость, в текущем году на 10,6% (до 16595 рабочих мест) снижено количество мест на проведение работ временного характера.

Среднегодовая номинальная заработная плата одного штатного работника за 2020 год находится на уровне 11900 руб., что почти в 2,5 раза превышает размер должностного оклада работника 1 разряда (4814 руб.) и на 19,9% больше, чем в 2019 году (9927 руб.).



Рисунок 2.2 – Среднегодовая номинальная заработная плата в 2016-2020 гг. [составлена автором на основе данных [88]]

С целью закрепления общих компенсаций и льгот, установления отраслевых гарантий уровня оплаты труда, регулирования социально-трудовых отношений на территории республики действуют 19 отраслевых соглашений. Зарегистрировано более 1300 коллективных договоров (в 2019 году – 275 коллективных договоров, из них 77,8% на предприятиях, в учреждениях и организациях государственной формы собственности). Действие коллективных договоров охватывает более 143,0 тыс. чел. До конца 2020 года ожидается регистрация еще 30 коллективных договоров.

Предложение рабочей силы для производства товаров и услуг на региональном рынке труда обеспечивает часть всего населения ЛНР обоего пола в возрасте от 15 до 70 лет - экономически активное население. На основе анализа данных экономической активности населения Луганской

Народной Республики (рисунок 2.3) можно сделать вывод о том, что на протяжении последних десяти лет уровень экономической активности населения менялся незначительно и сохранялся на уровне 62-63% населения республики.

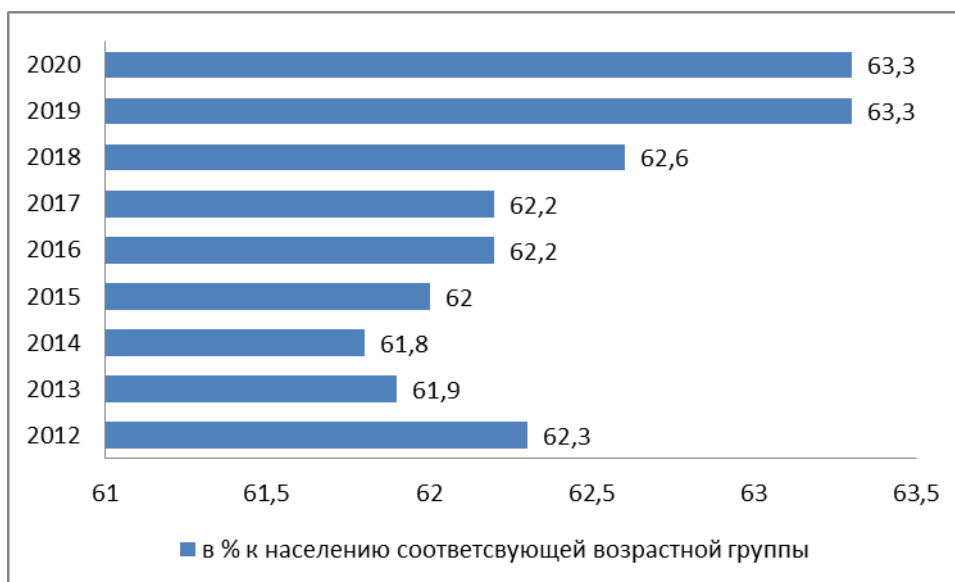


Рисунок 2.3 – Уровень экономической активности населения возрастом 15-70 лет в 2012 – 2020 годах, тыс. чел. [составлена автором на основе данных [88]]

Активизация экономических процессов позитивно повлияла на состояние рынка труда. В связи с возобновлением в 2019 году работы нескольких промышленных предприятий ожидается увеличение среднесписочной численности штатных работников предприятий, учреждений и организаций до 219 000 человек, что на 7,7% больше, чем в 2018 году. Ожидаемый регистрируемый рынок труда республики за 2020 год составит 25 634 человек, что на 4,3% меньше, чем в 2019 году. Из общей численности граждан, обратившихся в поисках работы в 2019 году, 44,1 составляют женщины, 39,2% – молодежь (в возрасте до 35 лет).

На протяжении 2020 года наблюдалась стойкая тенденция роста объема реализованной промышленной продукции по основным видам деятельности. По сравнению с 2017 годом рост составил более 85%. В

отраслевом разрезе наиболее высокие темпы роста наблюдаются в перерабатывающей промышленности – в 3,3 раза.

Перерабатывающая промышленность является ведущей отраслью экономики республики, имеющей стойкую динамику развития. По итогам 2020 года в общей структуре промышленного производства удельный вес перерабатывающей промышленности был на уровне 65,4%, по итогам 2020 года - 56,1%. Объем реализованной промышленной продукции по всем отраслям перерабатывающей промышленности в 2020 году составил 68987,0 млн. руб., что на 31,8% (16655,5 млн. руб.) выше уровня 2019 года.

В условиях поступательного развития республики, важнейшей задачей является обеспечение населения качественными продуктами питания, в том числе и продуктами мясоперерабатывающей отрасли.

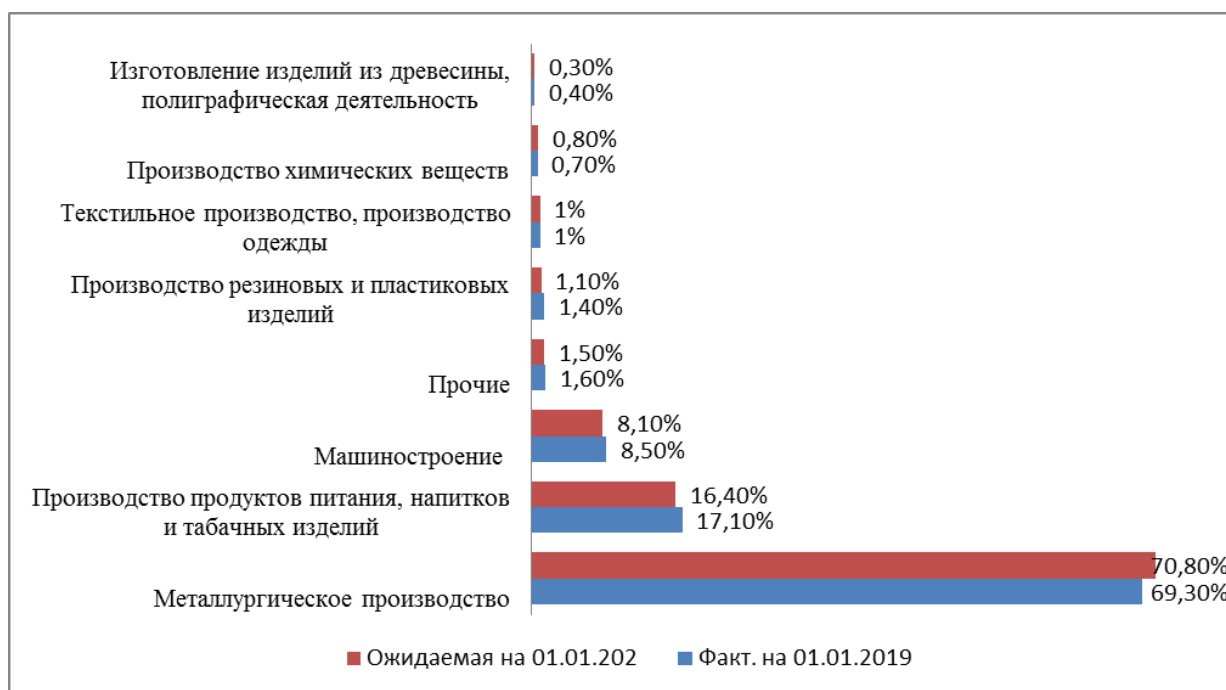


Рисунок 2.4 – Структура объемов реализации продукции перерабатывающей промышленности ЛНР [составлена автором на основании анализа [77]]

Решающее значение при формировании продовольственной безопасности ЛНР играют мясоперерабатывающие предприятия. Данные предприятия занимают одну из ключевых позиций в системе агропромышленного комплекса.

Производством мясопродуктов на территории ЛНР занимаются 28 предприятий. Мясо производят 22 предприятия, из которых 87% продукции выпускают 2 предприятия (ООО «Луганский мясокомбинат» и ООО «Фируза»). На производстве колбасных изделий специализируются 11 предприятий, но 94% их выпуска приходится на 4 предприятия (ООО «Луганский мясокомбинат», ЧАО «Перевальский мясоперерабатывающий завод», ООО «Сельхозсервис» и ООО «Фируза»). Производством мясных полуфабрикатов занимаются 9 предприятий, причем около 90% выпуска приходится на ООО «Луганский мясокомбинат». Основные показатели деятельности мясоперерабатывающих предприятий за 2019-2020 г.г. представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Основные мясоперерабатывающие предприятия ЛНР

№ п/п	Предприятия	Объем продаж 2019г., тыс. руб.	Объем продаж 2020 г., тыс. руб.	Темп прироста к прошлому году, %	Доля рынка в 2020 г, %
1.	ООО «Луганский мясокомбинат»	1240250	1435227	16	55,9
2.	ООО «Сельхозсервис»	194233	213656	10	16,9
3.	ЧАО «Перевальский мясоперерабатывающий завод»	195107	204862	5	13,6
4.	ООО «Фируза»	54687	57421	5	6,6
5.	Другие	45304	46210	2	3,7
	Всего	1834160	1998647	5,3	100

Источник: составлена автором на основе финансовой отчетности предприятий

Анализ среднего прироста за анализируемый период по реализации продукции мясоперерабатывающими предприятиями составил 5,3%. Это

свидетельствует о повышении спроса на качественные продукты.

Согласно данным таблицы 2.4 объем производства за исследуемый период увеличился в среднем на 10% по всем предприятиям мясоперерабатывающей промышленности ЛНР. Лидером по производству мясопродуктов является ООО «Луганский мясокомбинат», известное под ТМ «Луганские деликатесы». В рамках стратегии развития данное предприятие единственное из всех вышло на международный рынок, так как в 2017 г. получено разрешение на торговлю своей продукцией в Ростовской области и Республике Крым.

Таблица 2.4 Динамика изменения объема производства мясоперерабатывающих предприятий ЛНР, тыс. руб.

Предприятия	Годы		
	2018	2019	2020
ООО Луганский мсокомбинат	1204982	1240250	1435227
ООО «Сельхозсервис»	180333	194233	213656
ЧАО «Перевальский мясокомбинат»	198233	195107	204862
ООО «Фируза»	53789	54687	57421
Другие	45200	45304	46210

Источник: составлен автором на основе финансовой отчетности предприятий

В результате проведенного анализа состояния рынка мясопродуктов в ЛНР экспертным путем, на основании анализа открытых источников и научных аналитических статей [88] были выделены основные проблемы развития мясоперерабатывающих предприятий Луганской Народной Республики. Среди них следующие: сокращение поголовья скота, вследствие чего возникает дефицит сырья, материалоемкость производства мясной продукции, ограниченный срок реализации готовой продукции, снижение покупательской способности населения.

Еще недавно повышение эффективности деятельности предприятий мясоперерабатывающей отрасли и повышение конкурентоспособности, прежде всего, было связано с усовершенствованием техники, технологий, маркетинга и ценообразования. Сейчас все больший акцент делается на

наличие квалифицированной рабочей силы, степени их мотивации, модернизации организационных структур и форм труда. По мнению специалистов, рост эффективности производства за счет высокого качества одна из наиболее эффективных возможностей получить конкурентные преимущества на рынке мясной продукции. Именно благодаря грамотной кадровой политике, постоянному усовершенствованию управления трудовыми коллективами мясоперерабатывающие предприятия ЛНР за последние десятилетия преобразовались в динамично развивающиеся структуры.

В период социально-ориентированной экономики ЛНР на исследуемых предприятиях происходят значительные изменения, связанные с совершенствованием технологий производства. Современные реалии требуют от руководства предприятий коренного пересмотра всей деятельности и качественных изменений в системе управления трудовым коллективом. Изменения, которые происходят в последнее время, позволили стабилизировать производственные процессы и увеличить объемы выпускаемой продукции.

Особое внимание сегодня уделяется поддержке здорового социально-психологического климата в коллективе, что способствует раскрытию потенциала каждого работника; развитию мотивационных схем, позволяющих работникам планировать свой карьерный рост и определять поощрения, которые отвечают его профессиональному уровню и личному вкладу, формированию корпоративной культуры, социальной защиты персонала, возможности дальнейшего образования и повышению квалификации.

На исследуемых предприятиях ЛНР проводится комплексная работа по управлению кадровым потенциалом, которая учитывает не только изменения производственных процессов, но и передовые разработки научно-практического характера в сфере подбора, оценки, развития и обучения персонала.

Руководители предприятий координируют и интегрируют стратегии управления трудовым коллективом. Эта работа включает анализ динамики экономических, социальных и кадровых процессов в трудовых коллективах, выявление закономерностей их развития, определение конкретных путей оптимизации этих процессов с учетом специфики деятельности, прогнозирование потребности специалистов разной квалификации и разработке мер по обеспечению текущих и перспективных потребностей персонала. Выбор персонала осуществляется по двум направлениям – внешнему (прием новых сотрудников) и внутреннему (выбор среди собственного персонала). Подбор и расстановка управленческого персонала, совершенствование качественного состава специалистов осуществляется проведением профессиональной ориентации, профессионального отбора, определением личностных и деловых качеств работников, организацией целенаправленной подготовки кадров управления и оптимальной их расстановки.[60, с.105].

Для исследования эффективности использования трудовых ресурсов мясоперерабатывающей отрасли были выбраны ведущие мясоперерабатывающие предприятия ЛНР: ООО «Луганский мясокомбинат», ЧАО «Перевальский мясоперерабатывающий завод», ООО «Сельхозсервис» и ООО «Фируза». Анализ количественного и профессионального состава работников данных предприятий представлен в таблице 2.5.

Анализ данных таблицы 2.5 свидетельствует об относительной стабильности средней численности работников анализируемых предприятий, на которых преобладает высококвалифицированный персонал, что позволило предприятиям завоевать лидирующие позиции на региональном рынке. Анализируя тенденции стимулирования персонала на предприятиях выявлен значительный перевес показателей социального развития и отсутствия задолженности по заработной плате только на ООО «Луганский мясокомбинат».

Таблица 2.5 – Количественный и профессиональный состав работников предприятий мясоперерабатывающей промышленности ЛНР

Показатель	ООО «Луганский мясокомбинат»				ЧАО «Перевальский мясокомбинат»				ООО «Сельхозсервис» ТМ				ООО «Фируза»			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Средняя численность персонала (чел)	1298	1298	1257	1288	337	336	336	336	229	227	227	227	159	179	174	174
Численность высококвалифицированного персонала (чел)	1103	1090	892	1095	216	215	209	219	176	172	181	186	111	128	128	129
Сумма средств направленная на социальное развитие	25732	25732	35236	42998	3854	4050	4824	5708	5298	5842	5836	5280	20345	21465	22342	23798
Годовой фонд оплаты труда	54600	70344	98424	110602	10504	11030	15366	13138	14288	15756	15680	14204	1868	4440	5958	6828
Сумма задолженность по заработной плате	0	0	0	0	762	706	566	751	912	622	850	950	160	330	246	320

Источник: составлена автором на основании анализа финансовой отчетности предприятий

Однако рост годового фонда оплаты труда за анализируемый период был связан не столько с увеличением социально-экономического развития персонала, сколько с ростом тарифных ставок и увеличением средней оплаты труда.

Эти показатели должны увеличиваться, так как доходы работников должны расти согласно росту цен на промышленные и продовольственные товары, но рост оплаты труда не должен превышать производительность труда. В целом следует акцентировать, что количественные и качественные характеристики трудовых ресурсов непосредственно оказывают влияние на результативность труда на предприятиях мясоперерабатывающей отрасли.

Эффективность деятельности современного предприятия во многом зависит от стабильности состава работников предприятия. При достаточном уровне стабильности кадрового состава предприятие не испытывает дополнительных издержек, связанных с наймом новых сотрудников. Стабильность коллектива предполагает достаточно длительную совместную деятельность его членов. К числу стабильных кадров принято относить работников, которые трудятся на данном предприятии свыше трех лет. В течение этого срока, как правило, завершается период трудовой адаптации, работник приобретает профессию и квалификацию, находит свое место в коллективе, оценивает перспективы продвижения, выясняет возможности удовлетворения культурно-бытовых потребностей.

По нашему мнению, необходимо оценивать трудовые ресурсы предприятия с учетом показателя «стабильности кадров», так как может сложиться неполная картина происходящего, особенно на крупном предприятии, где его руководству сложнее охватить кадровые проблемы каждого структурного подразделения.

Стабильность кадрового состава играет существенную роль в развитии предприятия (таблица 2.6). Ценность работника со временем его работы на предприятии возрастает, потому что у него повышается профессионализм, опыт и навыки в процессе работы.

Таблица 2.6 – Показатели стабильности кадров мясоперерабатывающей промышленности ЛНР

	ООО «Луганский мясокомбинат»				ЧАО «Перевальский мясокомбинат»				ООО «Сельхозсервис»				ООО «Фируза»			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Коэффициент стабильности кадров	0,87	0,91	0,89	0,82	0,86	0,89	0,89	0,93	0,91	0,93	0,93	0,94	0,82	0,86	0,89	0,89
Коэффициент заработной платы	0,87	0,89	0,87	0,86	0,86	0,84	0,89	0,89	0,86	0,88	0,87	0,89	0,86	0,86	0,84	0,89
Приведенный коэффициент отсутствия задолженности по заработной плате	1	1	1	0,04	0,04	0,04	0,07	1	0,07	0,06	0,04	0,06	0,04	0,04	0,04	0,07
Приведенный коэффициент трудоемкости	0,61	0,61	0,61	0,59	0,59	0,6	0,61	0,63	0,59	0,58	0,53	0,51	0,59	0,59	0,6	0,61
Коэффициент занятости рабочих	0,63	0,61	0,61	0,58	0,58	0,56	0,53	0,67	0,54	0,57	0,53	0,56	0,58	0,58	0,56	0,53
Приведенный коэффициент экономичности труда работников управления	0,91	0,96	0,94	0,89	0,87	0,86	0,87	0,95	0,89	0,89	0,90	0,91	0,89	0,87	0,86	0,87

Источник: составлена автором на основании анализа финансовой отчетности предприятий

Сотрудник со стажем больше ценится, чем новичок, ввиду его более высокой квалификации. Соответственно увольнение профессиональных работников со стажем – это серьезная потеря для предприятия, так как эти сотрудники являются серьезной опорой для любого предприятия.

Анализ данных таблицы 2.6 свидетельствует о наибольшем увеличении численности работников по группе служащих, что не является показателем интенсификации производства, а следовательно не может повлечь рост экономической эффективности производства

Рост фонда оплаты труда за анализируемый период был связан не столько с увеличением численности работников предприятия, сколько с ростом тарифных ставок и увеличением средней заработной платы. Следует отметить, что в 2020 г. по сравнению с 2019 г. фонд оплаты труда, а также средняя заработная плата увеличились, рост данных показателей является необходимым, так как доходы работников должны увеличивать соизмеримо росту цен на промышленные и продовольственные товары. Однако рост оплаты труда не должен превышать рост производительности труда.

Исследуя вопрос переподготовки кадров и повышения квалификации, можно отметить, что в ООО «Луганский мясокомбинат» работники систематически проходят курсы переподготовки кадров и повышения квалификации. Количественные и качественные характеристики трудовых ресурсов на предприятиях мясоперерабатывающей промышленности влияют на результативность труда. Кроме того, работодатели предъявляют ряд дополнительных требований к претендентам на вакантные должности. Это связано с самыми разнообразными требованиями работодателей к работникам той или иной профессии, а также необходимостью совмещения профессий.

Таблица 2.7 – Требования работодателей к претендентам на вакантные рабочие места

Требования к работникам	% к общей численности претендентов		
	2018	2019	2020
1. Квалификация	9,6	9,2	9,0
2. Опыт работы по специальности	30,7	36,5	43,2
3. Специальные знания	10,6	14,3	15,7
4. Особые требования	2,9	3,6	4,2
5. Конкурсный отбор	0,6	0,4	0,4

Как видно из таблицы 2.7, количество требований почти по всем показателям имеет тенденцию к увеличению. Особенно значительно увеличивается частота требований к опыту работы по специальности. Общая тенденция требований направлена на укрупнение профессий. Все чаще предприятиям нужны специалисты, которые способны быстро адаптироваться к технологическим и организационным изменениям производства.

Анализ современных тенденций стимулирования работников на республиканских мясоперерабатывающих предприятиях нами было установлено, что предпочтение отдается применению материальной форме мотивации труда: премирование, доплата за сверхурочные часы, сверхурочный объем выполненных работ, доплата на питание и оздоровление. Структура годового фонда заработной платы на исследуемых предприятиях представлена на рисунке 2.5.

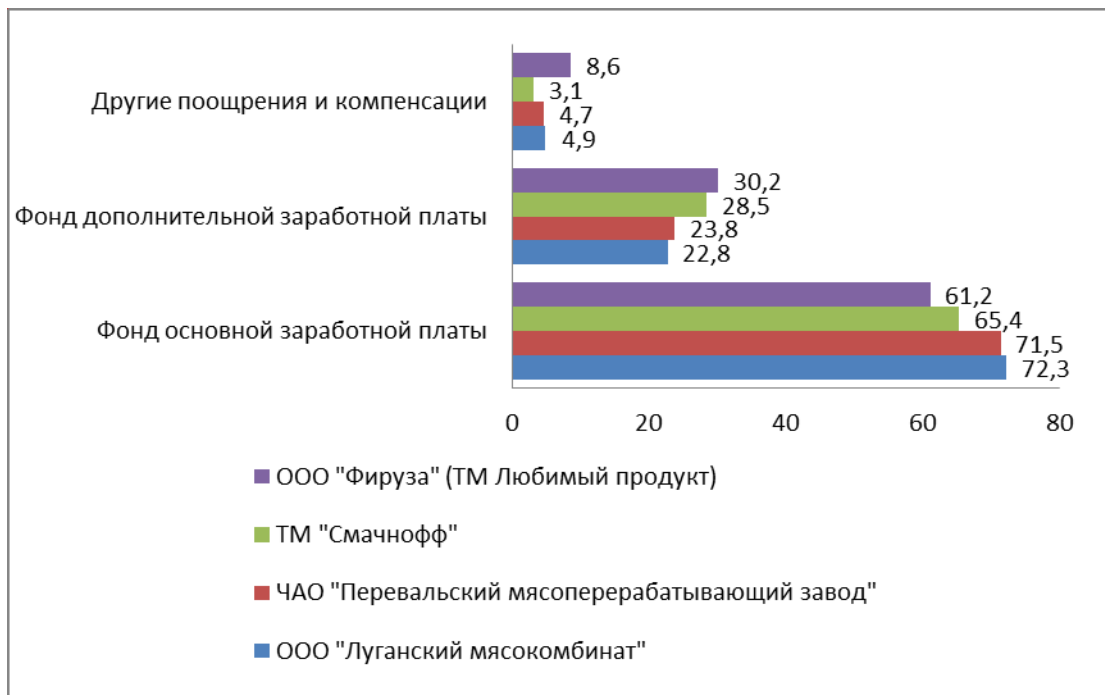


Рисунок 2.5 – Структура фонда оплаты труда мясоперерабатывающих предприятий ЛНР [составлена автором на основании анализа финансовой отчетности предприятий]

Анализируя изменения структуры фонда оплаты труда на исследуемых предприятиях, можно сделать вывод, что наибольший удельный вес в общей сумме оплаты труда занимает основная заработная плата (от 61,2 до 72,3%). Фонд дополнительной заработной платы составляет в среднем 25%. наименьший процент составляют другие поощрительные и компенсационные выплаты (от 4,7 до 8,6%).

Работоспособность человека и результаты его труда определяются множеством взаимосвязанных факторов, среди которых на одном их первых мест выступают условия труда, его тяжесть и интенсивность, характеризующие в конечном счете затраты и результаты труда. Поэтому рациональное использование труда, управление кадровым потенциалом должны предусматривать создание на всех предприятиях с различными формами собственности, в каждом трудовом процессе соответствующих условий для оптимального использования рабочей силы, то есть умственных, физических и предпринимательских способностей работников.

Таким образом, результаты мониторинга кадрового потенциала мясоперерабатывающих предприятий Луганской Народной Республики позволяют установить основные направления и показатели анализа кадрового потенциала данных предприятий, определить показатели формирования, развития и использования кадрового потенциала. Полученные данные позволяют на основании анализа данных официальной статистики сделать вывод о сегодняшнем состоянии и перспективах развития трудового потенциала Луганской Народной Республики.

2.2. Диагностика развития кадрово-управленческого потенциала мясоперерабатывающих предприятий

Проблема профессионального развития персонала для предприятий мясоперерабатывающей отрасли сегодня имеет особое значение при формировании кадрового потенциала. Это связано с тем, что работа в условиях социально-ориентированной экономики выдвигает высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам. Очень быстро изменяются как внешние условия (экономические, политические, законодательные, система налогообложения и т.д.), так и внутренние условия функционирования организации (инновационные, организационные, технологические изменения), ставит предприятия перед необходимостью подготовки и переподготовки кадров.

Результаты проведенного нами исследования позволяют выявить потребности руководителей предприятий в приобретении профессиональных знаний и умений, оценить преимущества руководителей относительно различных форм переподготовки, а также их готовность к саморазвитию.

Под потребностями в подготовке в данном исследовании понимается нужда каких-то определенных знаний, умений и навыков управленческой

деятельности, отсутствие которых мешает эффективной профессиональной деятельности руководителей и которые могут быть получены в процессе обучения. Таким образом, потребности в подготовке – это потребности самого предприятия, работающего в определенных экономических условиях и которое реализует определенную цель своей деятельности. Именно для достижения этой цели предприятие требует наличия кадров того или иного уровня квалификации.

Однако при проведении социологического опроса мы можем обнаружить только субъективные потребности в подготовке, то есть те, которые осознаны руководителями, принимающими участие в опросе. Именно субъективные представления руководителей о своих индивидуальных образовательных потребностях и потребностях своего предприятия лежат в основе принятия ими решений об обучении менеджмента и выбора конкретных курсов и программ подготовки. Поэтому при анализе профессионального развития современных управленческих кадров важно выявить именно субъективные потребности, увидеть их так, как видят сами руководители предприятий.

Объектом исследования выступили первые лица предприятий, руководители, которые занимают ключевые управленческие должности и несут ответственность за результаты бизнеса, их личностные, профессиональные качества и компетенции. Методом исследования выступил анкетный опрос (анкетирование) (Приложение Б).

Исследование охватило 4 ведущих предприятия мясоперерабатывающей промышленности Луганской Народной Республики.

При выявлении потребностей в профессиональном развитии на исследуемых предприятиях необходимо было, прежде всего, выявить образовательный уровень руководителей на этих предприятиях в данный момент. Образовательный уровень опрошенных руководителей можно оценить как достаточно высокий. В подавляющем большинстве

руководители исследуемых предприятий имеют техническое образование (59,6%), рисунок 2.6.

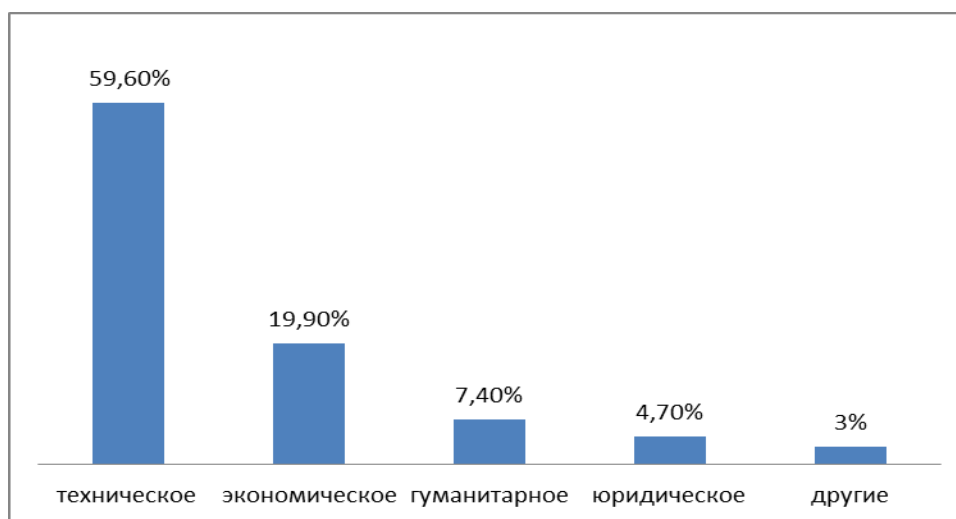


Рисунок 2.6 – Виды образования персонала предприятий, которые принимали участие в исследовании, %

Во-вторых, из-за резкого снижения экономической активности в ЛНР и сокращение производственной сферы именно люди, которые имеют техническое образование оказались тем слоем, на котором эта ситуация сказалась сильнее всего и заставила искать новые сферы применения своих знаний и способностей.

Анализ ответов опрашиваемых нами руководителей показывает, что предприятия мясоперерабатывающей отрасли располагают значительным штатом профессионально подготовленных руководителей

Таблица 2.8 – Соответствие уровня образования руководителей, %

Соответствие ответов	Всего среди руководителей	Руководители			
		ООО «Луганский мясокомбинат»	ЧАО «Перевальский мясокомбинат»	ООО «Сельхозсервис»	ООО «Фируза»
Полностью соответствует	43,28	52,18	45,72	43,25	10,83
Не совсем соответствует	29,85	30,43	28,57	34,32	27,94
Совсем не соответствует	26,87	17,39	25,71	23,33	61,23

Так, 43,28% всех респондентов заявили, что выполняемая ими работа соответствует направлению их профессиональной подготовки. Больше всего профессиональных руководителей оказалось, по данным опроса, на ООО «Луганский мясокомбинат» (52,18%). Чуть меньше - на средних ООО «Сельхозсервис» и ЧАО «Перевальский мясокомбинат» (43,25%, 45,72%), ООО «Фируза» имеют в своем штате всего 10,83% профессионально подготовленных руководителей.

Очень важным также становится вопрос о том, каким образом нынешние руководители получили управленческое образование. Данные проведенного нами исследования показывают следующую информацию о получении управленческой подготовки современными руководителями (табл.2.9).

Таблица 2.9 – Получение управленческой подготовки среди руководителей, %

Сфера подготовки	Всего среди руководителей	Руководители			
		ООО «Луганский мясокомбинат»	ЧАО «Перевальский мясокомбинат»	ООО «Сельхозсервис»	ООО «Фируза»
В бизнес - школе	7,46	17,39	2,86	2,67	—
На курсах повышения квалификации	14,93	30,43	5,71	11,12	12,56
На практике, перенимая опыт коллег	49,25	43,48	57,14	33,33	43,22
На стажировке	10,45	26,09	2,86	3,56	—
Самостоятельно	41,79	47,83	37,14	44,44	55,34

Необходимо отметить, что каждый руководитель мог одновременно указать несколько путей получения управленческой подготовки. Как видно, из приведенной таблицы 2.9 доминирующее место занимают процессы накопления опыта на рабочем месте, самостоятельная подготовка.

Определенное количество современных руководителей крупного предприятия получили необходимые им знания на разных курсах (соответственно 52,17%). Также подчеркнем, что в выборку попали всего пять человек, которые получили управленческую подготовку в бизнес - школе (4 человека на крупном предприятии и 2 руководителя на средних), что свидетельствует о нераспространенности данного явления в управленческой среде исследуемых предприятий.

Для того, чтобы проанализировать потребности руководителей в получении дополнительных знаний в отдельных областях, необходима, на наш взгляд, информация об уровне владения знаниями, которые необходимы для эффективной работы. Определенные результаты в этом отношении могут быть получены после дополнительного анализа ответов на вопросы о самооценке руководителей их профессионализма (табл.2.10).

Таблица 2.10 – Самооценка руководителей о достаточности знаний для выполнения функционала должности, %

Ответы	Всего среди руководителей	Руководители			
		ООО «Луганский мясокомбинат»	ЧАО «Перевальский мясокомбинат»	ООО «Сельхозсервис»	ООО «Фируза»
В целом достаточно	19,4	8,7	11,43	11,11	10,34
Достаточно	23,88	21,74	22,86	33,33	27,88
Недостаточно	25,37	26,09	25,71	22,22	25,78
Абсолютно недостаточно	4,48	4,35	5,71	–	–

Как видно из приведенной таблицы 2.10 в численном отношении определились примерно равные три группы руководителей как в целом по всей выборке, так и по каждой категории предприятий:

- оценивают свои знания как в той или иной мере достаточные (23,88%);
- оценивают свои знания как в той или иной степени недостаточны (25,37%);

- оценивают свои знания как абсолютно недостаточные (4,48%).

Таким образом, внутрифирменная подготовка кадров, организаторы курсов по бизнес - образованию при разработке учебных планов должны учитывать специфику различных групп руководителей с точки зрения их уровня самооценки собственных знаний. Программы, которые предлагаются должны быть, с одной стороны, нацелены на восполнение недостатка знаний, а с другой, на формирование опережающей потребности в получении новых знаний, особенно для групп руководителей с высокой самооценкой и высоким уровнем образования. На вопрос об изменениях, которые произошли за последние годы в требованиях к квалификации менеджеров, около 75% респондентов отвечают, что такие изменения действительно имеют место (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Изменения требований к уровню профессионализма руководителей, %

Ответы	Всего среди руководителей	Руководители			
		ООО «Луганский мясокомбинат»	ЧАО «Перевальский мясокомбинат»	ООО «Сельхозсервис»	ООО «Фируза»
Да, значительные изменения	32,84	30,43	37,14	22,22	20,1
Изменения имеются в определенных направлениях	41,79	43,48	42,86	33,33	32,33
Незначительные изменения	16,42	17,39	11,43	33,33	32,31
Нет изменений	2,98	4,35	2,86	–	–
Сложно сказать	5,97	4,35	5,71	11,12	10,56

При этом изменения, которые произошли, испытывают больше руководители крупных и средних предприятий, чем руководители малых фирм (74% и 80% против 56% соответственно).

В ответ на предложение объяснить, в чем именно проявилась изменение требований к профессионализму, практически все респонденты указали на их повышение (ужесточение). В качестве существенных указывались следующие типы требований к профессионализму современного руководителя, которые по данным анкетирования среди руководителей предприятий распределились следующим образом:

- требования специальной управленческой подготовки, знания основ теории управления, экономики, права, понимания правовых и экономических вопросов, способность «видеть стратегическое направление в своей деятельности» (42% опрошенных);

- требования к опыту работы («по профилю» и «с людьми») - 38%;

- требования к деловым и моральным качествам (инициативности, предприимчивости, ответственности, порядочности) - 36%;

- требования компетентности при исполнении функциональных обязанностей - 32%;

- требования к развитию практических навыков управления - 26%;

- требования к технической квалификации (умения владеть техническими средствами, оргтехникой, умение решать организационные вопросы) - 16 %.

Однако 20% всех респондентов выразили мнение о том, что требования к уровню профессионализма современных руководителей не изменились. Как видно из таблицы 2.9, такую точку зрения выражает большинство руководителей малого предприятия ООО «Фируза», в сравнении с руководителями предприятий крупного и среднего размера (33% против 22% и 14% соответственно).

Для выявления тех образовательных потребностей, которые руководители связывают с повышением эффективности управления своим предприятием и собственным профессиональным ростом, им было предложено выбрать те области, где они испытывают дефицит знаний. Исследования кадровой ситуации среди отечественных менеджеров

показало, что руководители сегодня остро нуждаются получить дополнительные теоретические знания и практические навыки, необходимые для успешной работы.

По результатам анкетного опроса нами были выявлены области знаний, которые условно можно разделить на две группы. В первую группу вошли сферы управленческой деятельности, недостаток знаний в которых имеет большее значение сегодня для исследуемых предприятий, во вторую - сферы, где этот недостаток ощущается в меньшей степени (по частоте ответов респондентов).

Как показало анкетирование, в большей степени дефицит знаний опрашиваемые руководители испытывают в таких сферах управленческой деятельности как:

- психология и социология (44,78%);
- бизнес-планирование (стратегия и тактика развития предприятия) (35,82%);
- правовые основы хозяйственной деятельности и налогообложения (34,33% всех опрашиваемых);
- экономика и финансы (26,87%).

Следует отметить, что суммарное значение всех категорий ответов превышает 100% вследствие нескольких вариантов ответов среди респондентов.

Группу сфер деятельности, где дефицит в знаниях ощущается в меньшей степени составляют:

- управление персоналом (20,9%);
- маркетинг (19,4%);
- знание и владение программными продуктами (17,9%);
- другое (5,97%).

Одной из самых востребованных областей знаний среди руководителей, как показало проведенное нами анкетирование, является психология и социология. На дефицит знаний именно в этих областях

указало 47,83% всех руководителей крупных предприятий, 40% руководителей средних предприятий и 55,55% руководителей малого бизнеса.

Область межличностных отношений всегда остается для руководителя постоянной сферой неопределенности в силу своего субъективизма, поэтому руководитель чувствует себя в ней очень неуверенно. Как сложное системное образование, управление связано со многими переменными, в том числе с социально - психологическими. Работа руководителя - это, прежде всего, работа с людьми, которая является одной из самых сложных задач управления. Управление пронизано психологическим содержанием, потому что главным действующим лицом его является человек со своими способностями, интеллектом, мотивацией, личностными и другими особенностями. Уже один только этот факт порождает необходимость для руководителя обладать определенными социально-психологическими инструментами. Руководитель должен знать, как вести себя с подчиненными, корректировать свое поведение в зависимости от их состояния, уметь выявить сильные стороны исполнителей и их недостатки с целью наиболее эффективного распределения кадров. Его обязанность - создать сильный сплоченный коллектив, в котором каждый его член занимает свое место, в котором сведены к минимуму возможности возникновения конфликтных ситуаций, который способен слаженно и эффективно работать.

Таким образом, все эти многообразные функции руководителя невозможно осуществить, если отсутствуют достаточные знания в области психологии, социологии и опыт их применения в практической деятельности. Учет социально-психологических моментов в управленческой деятельности требует от руководителя не только силы ума, тонкости чувств, трудолюбия, глубоких знаний в области управления, но и знаний психологии, социологии, педагогики. Без овладения и применения знаний в области психологии, социологии невозможно успешно осуществлять эффективную работу предприятия, создавать психологический комфорт в коллективе, принимать

оптимальные решения и избежать неправильных действий в работе с людьми.

На втором месте оказалась потребность в бизнес - планировании (стратегии и тактике развития предприятия). Анализ ответов респондентов (34,78% руководителей крупных предприятий, 34,29% руководителей средних предприятий и 44,44% руководителей малых предприятий) показывает, что они испытывают наиболее острый недостаток знаний и умений, необходимых для решения этого принципиально нового управленческого задания. Дефицит знаний у руководителей предприятий именно в этой области объясняется тем, что само по себе задача выработки стратегии и построения планов предприятия является новой для республиканской экономической практики. При относительно стабильных социально-экономических условиях, медленных изменениях техники и технологии, довольно слабой международной конкуренции предприятиям удавалось строить свою деятельность без специальной проработки и обоснования, ясной формулировки собственных стратегий. Более того, стратегических планов на уровне отдельных предприятий просто не существовало. В условиях быстро меняющейся среды появляется объективная необходимость разработки предприятиями своей собственной стратегии. Это может помочь им избежать финансовых потерь, упущенных возможностей или вообще угрозы самому существованию бизнеса. Разработка стратегии управления обеспечивает логику, четкость и исполнение конкретных мероприятий, является условием эффективной деятельности менеджера.

Все руководители предприятий, независимо от размера и сферы их деятельности, подчеркнули свои недостатки в области экономики, финансов и особенно правовой подготовки. Это очевидно напрямую связано с несовершенным и меняющимся финансовым и правовым законодательством. Сейчас в условиях высокой нестабильности, изменений структуры покупательского спроса, общего снижения платежеспособного спроса,

недостатка оборотных средств и т.д. планирование объемов, ассортимента и других показателей может стать для руководителей сферы мясопереработки значительными угрозами. Руководители не успевают отслеживать и учитывать все эти изменения и адаптировать к ним работу своего предприятия.

Таким образом, для того, чтобы эффективно управлять людьми и получить существенные успехи сегодня, уже недостаточно иметь высокую квалификацию в технической или узкопрофессиональной деятельности. Недостаточно быть профессионалом в области современных технологий, необходимо обладать экономическими (финансирование, ценообразование, организация внешнеэкономической деятельности) и правовыми (международное право, заключение контрактов, ведение документации, правовое обеспечение переговоров) решениями вопросов. В условиях жесткой конкурентной борьбы и под давлением научно-технического прогресса нужны универсально подготовленные руководители, профессионалы в достаточно широком спектре вопросов.

Группу областей, в которых руководители меньше всего испытывают дефицит знаний, составляют:

- управление персоналом (20,9%);
- маркетинг (19,4%);
- знание и владение программными продуктами (17,9%).

Вероятно, знания именно в этих областях воспринимаются подавляющим большинством респондентов как стандартные, не требующие переосмысления, а потому и наиболее доступные для решения. Вполне возможна и завышенная самооценка руководителей относительно достаточности их знаний именно в этих областях.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что современные руководители признают несовершенство своих знаний, умений и навыков. Вполне очевидно, что система работы руководителей должна быть такой, чтобы они могли давать наибольшую отдачу на своем служебном месте.

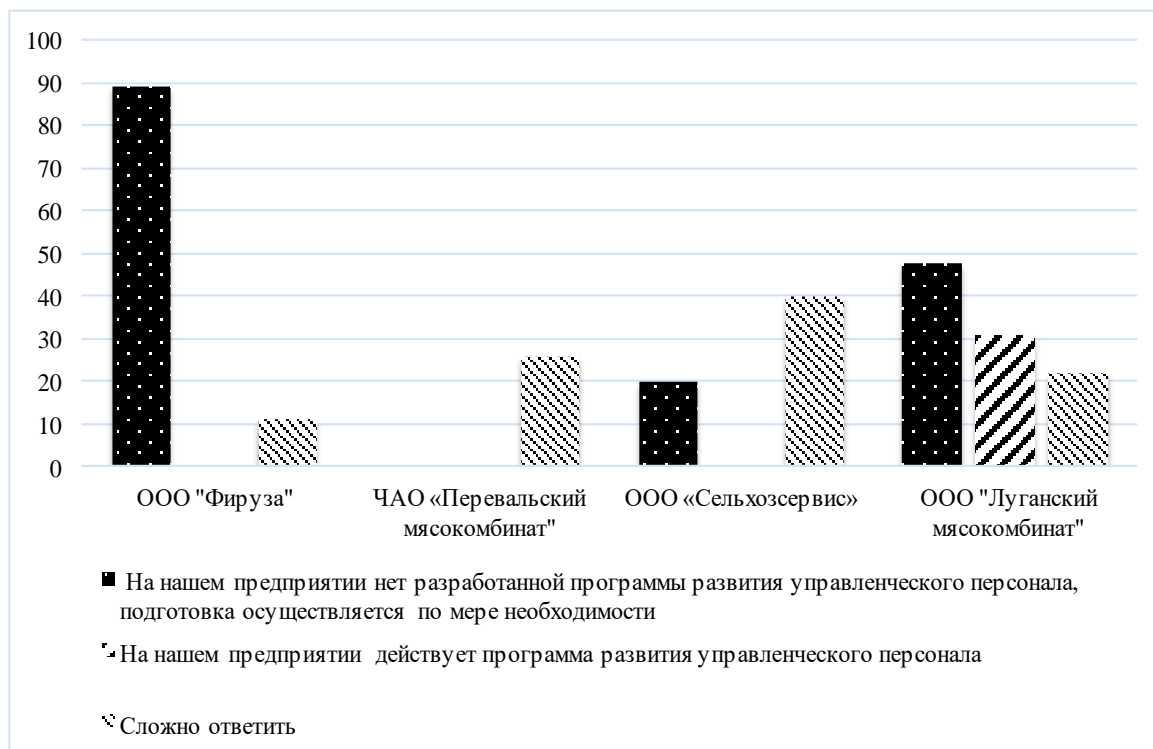


Рисунок 2.7 – Наличие программ развития управленческого персонала на предприятиях мясоперерабатывающей промышленности, %

Это можно обеспечить наиболее эффективно только в том случае, если уровень знаний, способностей и склонности руководителя максимально будут соответствовать предъявляемым требованиям. Целенаправленная подготовка и повышение квалификации способствуют необходимому уровню квалификации кадров управления.

Необходимость постоянной переподготовки требует создания специальных подразделений на предприятиях. Это учебные центры, отделы кадровой политики, подразделения по анализу экономической эффективности обучения и т. п., которые составляют формы внутрифирменной подготовки и переподготовки кадров. Внутрифирменное обучение выступает одним из инструментов профессионального развития управленческих кадров.

Отечественный и мировой опыт свидетельствует о том, что одним из эффективных путей решения проблемы обновления, обогащения, прироста и

ориентации знаний на цели их востребованности в конкретных производственных условиях является внутрифирменная форма организации учебного процесса. Вместе с тем, необходимо подчеркнуть, что одно из главных наблюдений в ходе нашего исследования заключается в том, что сама тема внутрифирменной подготовки управленческого персонала пока не стоит в числе приоритетных задач для предприятий мясоперерабатывающей отрасли. Несмотря на то, что обучение создает условия для мобильности, мотивации, ускоряет процесс адаптации к условиям изменяющейся внешней среды, программы развития управленческого персонала практически отсутствуют на исследуемых предприятиях (рисунок 2.8).

Так, 62,69% всех опрошиваемых заявили, что на их предприятии отсутствуют программы развития управленческих кадров; 23,89% затруднились с ответом и только 13,43% указали на существование программы развития руководителей на предприятии. Подчеркнем также, что внутрифирменное обучение является одним из неотъемлемых звеньев в системе непрерывного профессионального образования и играет важную роль как гибкий, оперативный вид профессионального обучения.

Осознание необходимости в повышении своего образовательного уровня является характерной чертой активного и творческого руководителя. В современных условиях этот постулат приобретает еще большее значение в силу специфических обстоятельств экономического развития нашей республики. Как мы уже отмечали, большинство современных руководителей имеют за спиной блестящее, но техническое образование. Они могут прекрасно справляться с текущими задачами своего бизнеса, однако отсутствие цельных экономических взглядов, незнание современной теории и практики менеджмента не позволяют им квалифицированно и качественно осуществлять стратегическое управление и определять пути достижения целей. Все это заставляет многих руководителей постоянно обращаться к вопросу получения дополнительного образования в области современного менеджмента.

Анализируя данные социологического исследования, необходимо указать на то, что только около 39% респондентов систематически самостоятельно повышают свою квалификацию (таблица 2.11). Так, только 16,42% опрошенных указывают на систематическое и самостоятельное повышение квалификации (несколько раз в год); 22,39% довольно часто самостоятельно повышают квалификацию - не менее одного раза в год; 28,36% время от времени повышают свою квалификацию (в среднем один раз в два года); 5,97% респондентов достаточно редко занимаются повышением своей квалификации; почти 21% не занимаются вообще данной проблемой. Остальные респонденты затруднились с ответом.

Из таблицы 2.12 видно, что больше всего стремятся систематически повышать свою профессиональную квалификацию руководители крупных предприятий (65,21%). Менеджеры предприятий среднего размера стремятся к повышению квалификации чуть меньше (31,43%). В эти две группы предприятий входит и наибольшее число респондентов, которые не смогли дать ответ на этот вопрос (8,7% и 5,71% соответственно). В группе малых предприятий находится наибольшее число руководителей, которые не повышают свою квалификацию (88,89%).

Таблица 2.12 – Повышение квалификации руководителей на специальных курсах, семинарах и тренингах, %

Повышение квалификации руководителей на специальных курсах, семинарах и тренингах	Всего среди руководителей	Руководители			
		ООО «Луганский мяскокомбинат»	ЧАО «Перевальский мяскокомбинат»	ООО «Сельхозсервис»	ООО «Фируза»
Несколько раз в году	16,42	34,78	8,57	7,56	-
Не меньше, чем один раз в год	22,39	30,43	22,86	21,45	-
Один раз в два года	28,36	13,04	45,72	42,47	-
Реже одного раза в два года	5,97	4,35	5,71	6,7	11,11
Не повышали квалификацию	20,9	8,7	11,43	10,34	88,89
Сложно ответить	5,96	8,7	5,71	5,33	-

Таким образом, наиболее определенными относительно вопроса повышения своей квалификации, являются руководители крупных и средних предприятий. Они больше заинтересованы в повышении своего профессионализма.

Проведенное нами исследование также показало, что руководители принимают решение о посещении бизнес – курсов на основании определенных мотивов (рис.2.8).

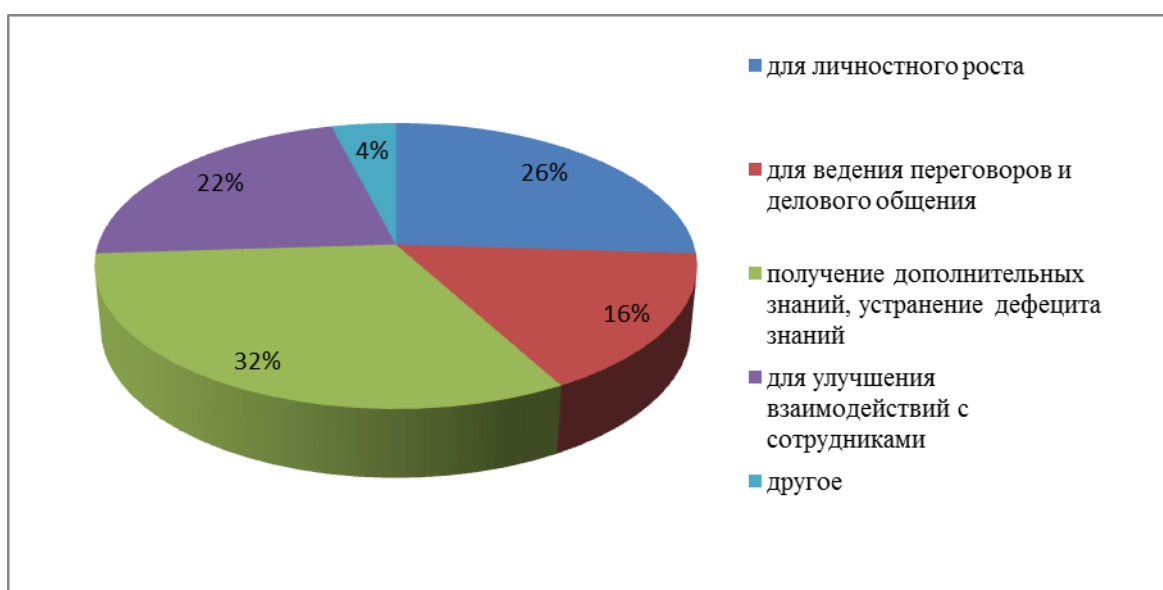


Рисунок 2.8 – Мотивы руководителей при прохождении бизнес-курсов, %

Как свидетельствуют результаты нашего исследования, главная роль отводится познавательному мотиву - желанию приобрести дополнительные знания в области менеджмента и избавиться от дефицита определенных знаний. Такой мотив доминирует примерно в 57,14% всех опрашиваемых. На стремление к личностному росту указали 47% респондентов. Среди прагматических мотивов - стремление улучшить свои взаимоотношения с сотрудниками и коллегами (38,78%), а также для ведения переговоров и делового общения (28,57%).

Проведенное исследование также показало, что не все руководители стремятся повышать свой уровень квалификации. Отметим, что в выборку попали 14 человек, которые не повышают свою квалификацию. В качестве

причины неучастия в бизнес – обучении выделились три основных, которые можно отнести к причинам объективного и субъективного характера.

Главная объективная причина – занятость, недостаток времени, 71,43% респондентов указали именно на эту причину. Вторая причина отражает сложившееся представление руководителей относительно курсов обучения, степени необходимости и целесообразности обучения для собственной практической работы, 64,29% респондентов не уверены, что на курсах дают необходимые знания.

Следует также указать на то, что у руководителей, которые попали в эту выборку, не сформировалась потребность в обучении как важнейшего условия успешной работы. Так, 28,57% опрошенных руководителей считают, что обучение вообще не нужно для их управленческой деятельности.

Таким образом, у определенной группы руководителей создается представление о том, что повышение квалификации не является обязательной составляющей успешной деятельности современного руководителя.

Проведение бизнес – курсов должно строиться на базе конкретных потребностей руководителей и иметь целевое направление по использованию индивидуальных консультаций под конкретную проблему заинтересованного в решении руководителя.

Таким образом, считаем необходимостью:

- создание и пополнение банка данных о реальных потребностях руководителей;
- использование консалтинга и дистанционного обучения.

Сегодня практически у всех предприятий возникает необходимость получения тех или иных консультационных услуг, предоставляемых специализированными организациями. Консалтинговые услуги обслуживают текущую деятельность предприятия и потребность в них достаточно стабильна (экономическое обслуживание, реклама товаров и услуг, доступ к интернет технологиям и др.), а также проблемные ситуации, периодически

возникающие на предприятиях (кформирование кадровой документации, консультации по различным вопросам, подбор и оценка персонала, регистрация и ликвидация предприятий и др.). Сегодня востребованность консалтинговых услуг зависит от внутренней среды предприятия (маркетинга, финансового положения, наличие собственных профильных специалистов, имиджа предприятия, мотивацией персонала и т.д). Так средний и малый бизнес, конечно, нуждается в консалтинговых услугах и является активным потребителем этого направления. Потребности в консалтинговых услугах различного рода специалистов и специализированных структур у современных руководителей измерялись вопросом: «В какой степени вам необходимы консультации консалтинговых структур?». На основе результатов обработки анкет, можно раскрыть степень потребностей в таких услугах (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Потребность предприятий мясоперерабатывающей промышленности в консультационных услугах, %

Необходимость получения консультационных услуг	Всего среди руководителей	Руководители			
		ООО «Луганский мясокомбинат»	ЧАО «Перевальский мясокомбинат»	ООО «Сельхозсервис»	ООО «Фируза»
Очень необходимы	17,91	13,04	14,29	44,45	42,71
Больше нужны, чем не нужны	31,34	30,43	31,43	33,33	28,13
Больше не нужны, чем нужны	16,42	26,09	11,43	10	15,33
Абсолютно не нужны	26,87	21,74	37,14	-	-
Сложно сказать	7,46	8,7	5,71	12,22	13,83

Результаты нашего исследования показывают, что практически у половины руководителей выражена потребность в консультационных услугах (49,25%), причем почти 18% респондентов указали на то, что им крайне необходимы такие услуги. Еще 31% признались, что такие услуги им

больше нужны, чем не нужны. 43,29% опрошенных руководителей указали на отсутствие потребности в консультационных услугах. Такой результат, свидетельствует не о том, что, все руководители рассчитывают только на собственные силы, достаточно компетентны и располагают собственными кадрами. Скорее всего, причины в другом: пока что нет острой потребности в таких услугах, трудно оценить стоимость таких услуг, их применение в современных условиях, есть опасность утечки информации и ее последствий, как для организации, так и для руководства. Кроме того, наличие определенного количества респондентов, которые не смогли оценить для себя потребности в консультационных услугах (7,46%), можно объяснить сложившимися представлениями руководителей о возможностях данных структур для собственного бизнеса.

Таким образом, потребность в консультационных услугах вызвана, на наш взгляд, осознанием руководителями мясоперерабатывающей отрасли необходимости освоения современных технологий управления, значением профессионального подхода к решению проблем, креативного поиска новых средств повышения конкурентоспособности.

Устойчивое развитие предприятия, его структурных подразделений достигается не только профессионализмом, уровнем образования, высокой квалификацией и опытом работы. В большей степени это зависит от таких актуальных направлений кадрового потенциала управленческих кадров, как стремление руководителя к самоорганизации и саморазвитию, творческий, креативный подход к делу, инициативность и находчивость.

На наш взгляд, без существенного повышения компетентности и улучшения деятельности, нанятых предприятием руководителей и других работников невозможно добиться реального и стабильного совершенствования работы предприятия. По оценкам специалистов, знания в среднем обновляются раз в два года. Одним из средств обновления уже существующих знаний и получения новых выступает самообразование. Поэтому, исследование вопросов профессионального развития

руководителей предприятий, принявших участие в опросе, было бы не полными, если бы мы не коснулись их отношения к проблеме самообразования.

Данные в целом показывают, что 76,12% руководителей, которые приняли участие в анкетировании, мобильны, готовы к обучению и заинтересованы в повышении собственного трудового потенциала. Стремление к саморазвитию наиболее характерно для руководителей со стажем работы до 10 лет (в этой группе таких 43,14%). Также самая многочисленная группа, которая имеет стремление к саморазвитию, - руководители в возрасте от 30 до 40 лет (их 47,06%).

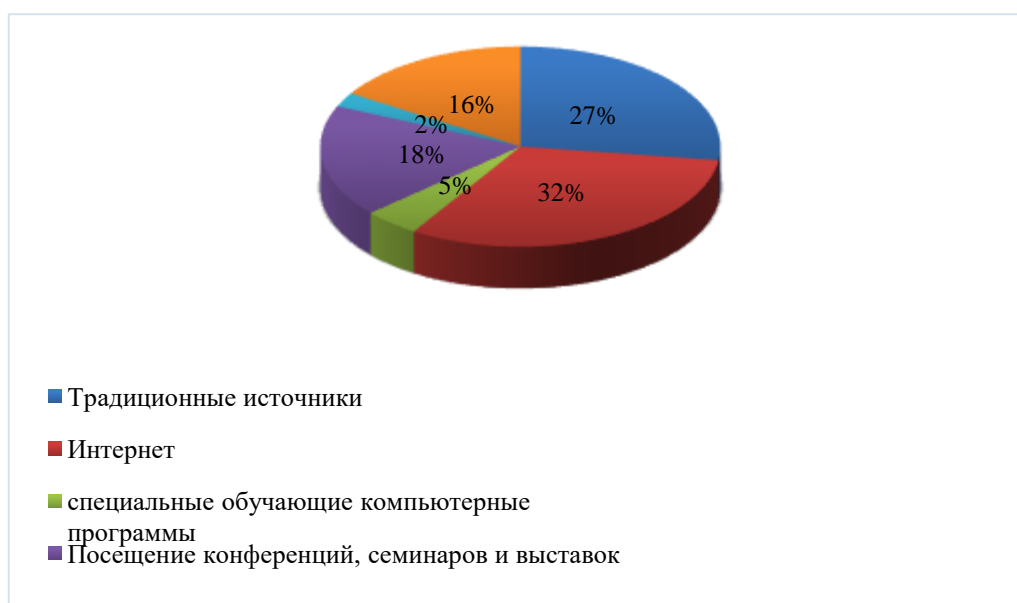


Рисунок 2.9 – Использование источников саморазвития руководителями мясоперерабатывающих предприятий, %

Одним из главных моментов в процессе повышения профессионального уровня является привлечение всевозможных внешних ресурсов, занятия самообразованием с помощью различных источников. Проведенное нами исследование, выявило основные источники самообразования среди современных руководителей предприятий (рис.2.9)

Так 35,29% респондентов отразили источником саморазвития средства массовой информации и книги. Классическим средством в самообразовании выступают учебники, учебные и методические пособия. Сегодня с

помощью Интернета можно найти любую информацию по соответствующей тематике. Сегодня достаточно много средств массовой информации, но они не всегда однородны по уровню и качеству. Поэтому следует тщательно отбирать материал, особенно к новый и нестандартный.

Источником самообразования также отмечены специализированные компьютерные программы, среди которых имеется и бесплатное соответствующее программное обеспечение. Однако среди современных руководителей не достаточно популярны (5,88%).

Еще одним весьма полезным и интересным источник самообразования отмечено посещение различных семинаров, выставок и конференций. Участие в данных мероприятиях дает возможность современным руководителям быть в курсе текущих событий, обладать своевременной и актуальной информацией, идеями и разработками (23,55%).

Необходимо подчеркнуть, что в процессе самообразования руководителям следует применять все вышеперечисленные источники, а также уметь их оптимально комбинировать. Именно в таком ракурсе процесс саморазвития будет эффективным и всеобъемлемым.

Согласно вышеизложенного следует отметить, что именно самообразование позволяет современному руководителю добиться значительных успехов в управленческой и производственной деятельности. Отмечено, что именно самообразование позволяет получить творческие навыки, умение самостоятельно анализировать различную информацию, проявлять креативность и нестандартность мышления.

Самообразование дает неоспоримые преимущества в будущем, так как позволяет ускорять процессы необходимых организационных изменений на предприятии, а также позволяет усилить подготовки и повышение квалификации современного руководителя.

Несмотря на то, что оценки в области профессионального развития управленческих кадров предприятий мясоперерабатывающей отрасли ЛНР являются субъективными, обобщенный анализ полученных данных

позволяет определить проблемные направления при формировании кадрового потенциала управленческих кадров и выявить направления дальнейшего совершенствования.

Итак, в заключении отметим, что экономия на научном обеспечении и повышении квалификации персонала, лишают предприятия возможности адаптироваться к современным гибко меняющимся условиям. Добиться успеха в конкурентной среде смогут только те предприятия, которые способны провести глубокую внутреннюю реорганизацию, начав, прежде всего с активизации своего человеческого капитала.

2.3. Методика оценки кадрового потенциала предприятий мясоперерабатывающей промышленности на основе концепции компетентностного подхода

Основываясь на методическом базисе исследований и научных трудов современных ученых: К.Х. Абдурахманова [73], А.И. Архипова [8], Л.Р. Котовой, Т.Е. Лебедевой, Ю.Г. Обегова [73], Катунина И. В. [46] осуществленных в рамках обозначенной цели, проведена разработка методического подхода к оценке кадрового потенциала на базе концепций компетентностного подхода республиканских предприятий мясоперерабатывающей промышленности.

Проявление компетенций персонала не могут быть синтезированы в двух, трех показателях, одинаковых для всех управленцев, так как искусство управления состоит в эффективном использовании качеств руководителя в зависимости от объекта управления и организационных условий функционирования. При оценке кадрового потенциала следует учитывать совокупность управленческих компетенций руководителя, оказывающих наиболее значительное влияние на показатели эффективности деятельности.

Поэтому, с целью обеспечения качества управленческих компетенций, автором сформирована система градации компетенций по уровням значимости (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Система градации компетенций по уровням значимости

КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРВОГО УРОВНЯ ЗНАЧИМОСТИ		
ПОТЕНЦИАЛ	МОТИВАЦИЯ	ОБУЧЕНИЕ
КОМПЕТЕНЦИИ ВТОРОГО УРОВНЯ ЗНАЧИМОСТИ		
Образование	Содержательность работы	Корпоративные тренинги
Физическое и психическое здоровье	Характеристики рабочего места	Семинары
Способность глобального и системного мышления	Карьерный рост	Консультирование
Ответственность	Высокая степень ответственности	Коучинг
Инновационность	Оплата труда	Курсы повышения квалификации
Умение четко формулировать свои мысли и переубеждать	Режим труда	Организация обучения на рабочем месте
Организационные способности	Статус среди коллег	Новая профориентация
Уровень знаний	Возможность раскрытия собственного потенциала	Членство в профсоюзах, ассоциациях
Способность самооценки	Автономность в принятии решений	Самообучение
Умение обеспечить контроль	Политика предприятия	Участие в проектах

Представленная система компетенций по уровням значимости обеспечивает эффективность взаимодействия всех составляющих элементов, в то время как каждый из них выполняет самостоятельную роль в реализации целей системы [34, с. 126].

При этом, предложенная методика оценки:

- базируется на компетентностном подходе;
- исключает субъективность мнений экспертов;
- учитывает единый методический подход как на уровне подразделений, так и на уровне предприятия в целом;
- основывается на принципах обоснованности выбора факторов качества реализации функций управления;

– обеспечивает возможность анализа и сопоставления оцениваемых компетенций.

Компетенции являются основой интегративности, способности к взаимодействию с другими элементами, представляя собой определенные действия, которые проявляются только при наличии другого элемента, способного в силу совместимости с ним воспринимать и преобразовывать данное влияние [35, с. 12].



Рисунок 2.10 – Графическая интерпретация процесса реализации комплексной оценки кадрового потенциала на базе концепций компетентностного подхода

Отметим, что предложенный авторский методический подход к комплексной оценке кадрового потенциала на базе концепции компетентностного подхода, предусматривает использование авторской

системы двухуровневой градации кадрового потенциала и ориентирована на применение метода экспертных оценок (рис. 2.10).

В данном случае метод экспертных оценок позволяет принять оптимальное решение путем сосредоточения внимания специалистов на решаемой проблеме и получения количественных оценок ее качественных характеристик и свойств. Данный метод применен по причине сложности исследуемой проблемы, ее новизны и невозможности математической формализации процесса.

Рассмотрим поэтапно процесс реализации комплексной оценки кадрового потенциала на базе концепций компетентностного подхода.

С целью определения системы компетенций, определяющих уровень развития кадрового потенциала и выбора из исследуемой совокупности наиболее существенных факторов, на исследуемых предприятиях были сформированы экспертные комиссии, включающие компетентных, квалифицированных, опытных экспертов, обладающих опытом в области соответствующей решаемым задачам.

Таблица 2.15 – Компетенции управленческого персонала первого уровня значимости (на примере ООО «Луганский мясокомбинат»)

Условная нумерация экспертов	Оценка признака экспертом			Обобщенные оценки экспертов			
				Баллы	Количество экспертов, оценивающих значимость		
	Потенциал	Мотивация	Обучение			Потенциал	Мотивация
1	8	7	5	1	0	0	0
2	10	9	7	2	0	0	0
3	9	9	4	3	0	0	0
4	9	6	4	4	0	1	0
5	10	8	6	5	0	3	0
6	8	9	8	6	1	1	0
7	10	8	10	7	1	2	0
8	9	10	7	8	3	2	2
9	9	9	8	9	3	0	4
10	10	9	6	10	2	1	4
Всего	92	84	65	Всего	10	10	10

При подборе экспертов учтен момент личной заинтересованности, который может являться существенным препятствием для получения объективного суждения. В ходе исследования экспертами выделены наиболее весомые качества управленческого персонала, оказывающие наиболее существенное влияние на уровень развития кадрового потенциала.

При проведении экспертизы использованы методы балльной оценки и относительного ранжирования.

По результатам использования метода непосредственной (балльной) оценки экспертами сформулированы три блока показателей, относимых к первому уровню значимости: потенциал руководителя, мотивация и обучение. При этом оценка факторов проводилась по десятибалльной шкале (от 1 до 10).

Коэффициент значимости определим методом нормирования суммарных оценок (формула 2.1).

$$\alpha = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i} \quad (2.1)$$

где a_i - сумма баллов i -того параметра;

n - количество параметрв.

При этом $\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1$

Коэффициенты значимости составляют:

$$\alpha_{\text{потенциала}} = \frac{84}{84+65+92} = 0,381 \text{ (38,1\%);}$$

$$\alpha_{\text{мотивации}} = \frac{65}{84+65+92} = 0,348 \text{ (34,8\%);}$$

$$\alpha_{\text{обучения}} = \frac{92}{84+65+92} = 0,269 \text{ (26,9\%).}$$

Некоторая субъективность данных экспертных оценок определяет необходимость проверки их согласованности и достоверности. Статистический анализ экспертных оценок включает:

- оценку степени согласованности экспертов по каждому признаку (параметру) отдельно и по всем признакам (параметрам) в целом;
- выделение подгрупп экспертов с близкими оценками в случае существенных расхождений ответов;
- выяснение причин расхождений и внедрение мероприятий для повышения достоверности экспертных оценок.

Отметим, что установленные весовые коэффициенты можно использовать для оценки качества реализации компетенций только в случае выявления отклонения в оценках экспертов, соответствующих нормальному распределению и в случае, если данные оценки в достаточной мере согласованы друг с другом.

Проведем расчет среднеквадратического отклонения (G) и размах вариации (R).

Среднеквадратическое отклонение рассчитано по формуле (2.2).

$$G = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2 n}{\sum n}} \quad (2.2)$$

Размах вариации определено по формуле (2.3):

$$R = x_{\max} - x_{\min}, \quad (2.3)$$

В случае если размах вариации экспертных оценок не превышает шести квадратичных отклонений (закон нормального распределения), то принято считать, что статистические характеристики взаимосвязаны и соответствуют нормальному распределению, то есть определено, что для исследуемых компетенций фактический размах экспертных оценок не выходит за пределы нормального распределения.

В таблице 2.16 представлен расчет среднеквадратического отклонения по компетенциям высшего уровня значимости.

Таблица 2.16 – Расчет среднеквадратического отклонения по компетенциям высшего уровня значимости

Оценка экспертов в баллах, x	Количество экспертов, n	Произведение вариантов на частоты, xp	Средняя оценка в условных баллах, $\bar{x} = \frac{\sum xp}{\sum n}$	Отклонения вариантов от среднего, x- \bar{x}	Квадраты отклонений, (x- \bar{x}) ²	Произведение квадратов на частоты, (x- \bar{x}) ² n
МОТИВАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ						
4	1	4		-2,5	6,25	6,25
5	3	15		-1,5	2,25	6,75
6	1	6		-0,5	0,25	0,25
7	2	14		0,5	0,25	0,5
8	2	16		1,5	2,25	4,5
10	1	10		3,5	12,25	12,25
Всего	10	65	6,5			30,5
ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ						
8	2	16		-1,2	1,44	2,88
9	4	36		-0,2	0,04	0,16
10	4	40		0,8	0,64	2,56
Всего	10	92	9,2			5,6
ПОТЕНЦИАЛ РУКОВОДИТЕЛЯ						
6	1	6		-2,5	6,25	6,25
7	1	7		-1,5	2,25	2,25
8	3	24		-0,5	0,25	0,75
9	3	27		0,5	0,25	1,25
10	2	20		1,5	2,25	4,5
Всего	10	84	8,4			15

Значения среднеквадратических отклонений и размаха вариации приведены в табл. 2.17.

Таблица 2.17 – Анализ фактического размаха экспертных оценок по компетенциям первого уровня значимости

Факторы	Показатели оценки		
	Среднеквадратичное отклонение		Размах вариации R
	G	6G	
Мотивация руководителя	1,75	10,5	6
Обучение руководителя	0,74	4,44	2
Потенциал руководителя	1,22	7,32	4

Согласно теории ранговой корреляции, наиболее значимым является показатель, получивший наибольшее количество баллов, то есть потенциал руководителя. Поэтому, данному показателю присвоен первый ранг. Мотивация руководителя и его обучение – получают, соответственно, второй и третий ранги. Степень согласованности оценок определим посредством коэффициента конкордации Кендалла (W) по формуле (2.4):

$$W = \frac{12S}{k^2(n^3 - n)} \quad (2.4)$$

где S – сумма квадратов отклонений;

k – количество экспертов;

n – количество критериев.

Коэффициент конкордации находится в пределах от 0 до 1 (при полной согласованности экспертных оценок $W = +1$, при отсутствии согласованности – $W = 0$). Соответствующие расчеты по определению коэффициента конкордации приведены в табл. 2.18.

Таблица 2.18 – Данные для вычисления коэффициента конкордации для компетенций первого уровня значимости

Факторы	Ранг Q_i	Сумма рангов $\sum Q_i$	Средний ранг, $\bar{Q} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i}{n}$	Отклонения от средней суммы рангов $Q_i - \bar{Q}$	Квадраты от Δ_i^2 отклонений
Потенциал руководителя	1	10	–	-10	100
Мотивация руководителя	2	20	–	0	0
Обучение руководителя	3	30	–	10	100
Всего	–	60	24	–	200

Исходя из данных таблицы, сумма квадратов отклонений составляет:

$$S = \sum_{i=1}^n (\Delta_i)^2 = 200$$

соответственно, коэффициент конкордации составляет:

$$W = \frac{125}{k^2(n^2 - n)} = \frac{12 \cdot 200}{10^2(3^2 - 3)} = \frac{2400}{2400} = 1$$

То есть полученные данные свидетельствует о высокой степени согласованности экспертных оценок. Комплексная оценка кадрового потенциала предусматривает также определение и анализ компетенций второго уровня значимости, оказывающих влияние на уровень кадрового потенциала (табл. 2.19).

Таблица 2.19 – Оценка значимости компетенций второго уровня

Факторы	Условная нумерация экспертов										Σ	Коэффициент значимости, α
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Образование	8	9	7	7	6	9	7	8	8	9	78	0,045
Инновационность	5	6	6	4	5	7	8	4	4	5	54	0,032
Умение обеспечить контроль	4	4	3	5	5	4	6	6	4	4	45	0,027
Стаж работы	6	7	7	8	6	5	7	6	8	7	67	0,039
Физическое и психическое здоровье	5	5	6	6	7	4	4	5	5	3	54	0,031
Способность к аналитическому мышлению	7	8	8	6	6	7	5	7	7	9	70	0,042
Ответственность	10	9	10	10	10	10	10	9	9	9	96	0,053
Социальный статус	10	8	8	8	9	7	8	10	7	10	85	0,051
Умение четко формулировать свои мысли	7	6	3	4	4	4	3	4	4	3	42	0,025
Управленческие качества	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100	0,058
Профессиональный уровень	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100	0,059
Способность к самооценке	10	9	10	10	10	10	9	10	10	10	98	0,057
Содержательность работы	10	10	10	10	9	10	10	9	10	10	98	0,057
Характеристики рабочего места	7	9	8	8	6	7	6	5	4	7	68	0,039
Карьерный рост	8	7	7	8	6	7	7	8	6	5	69	0,039
Оплата труда	8	8	9	8	7	7	7	6	8	7	75	0,045
Режим труда	7	6	6	9	8	7	7	8	6	9	73	0,043
Принятие решений	4	4	3	5	4	4	6	4	4	5	43	0,026
Корпоративные тренинги	9	9	10	8	10	10	10	9	10	10	95	0,056
Семинары	6	7	6	6	6	5	7	5	5	6	59	0,036
Консультирование	4	4	5	5	6	5	7	4	8	5	53	0,031
Коучинг	10	10	10	9	10	9	10	10	10	10	98	0,057
Курсы повышения квалификации	6	6	5	6	7	4	4	3	5	6	52	0,031
Всего баллов	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1574	–

Поэтому, автором проведена оценка предложенных компетенций, их группировка и отмена тех из них, которые не нашли соответствующей поддержки у экспертов. Выявление значимости компетенций второго уровня проведено аналогично оценке весомости компетенций первого уровня согласно методу непосредственной (балльной) оценки.

По результатам экспертной оценки, с целью дальнейшего анализа полученных результатов, используем метод относительного ранжирования, предусматривающий присвоение значений в процентном отношении для каждой из выбранных компетенций (табл. 2.20).

Таблица 2.20 – Относительное ранжирование компетенций второго уровня, (%)

Факторы	Условная нумерация экспертов										Всего	Коэффициент значимости, α
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Тренинги	15	5	5	1	1	5	1	15	1	5	90	0,088
Профессиональный уровень	20	25	30	15	20	30	20	20	15	10	205	0,2
Коучинг	25	25	15	10	10	15	15	10	10	5	140	0,133
Степень ответственности	10	10	5	15	10	10	20	5	5	15	105	0,104
Содержательность работы	10	15	20	25	25	10	10	15	20	20	190	0,175
Управленческие качества	15	20	25	25	20	15	15	20	15	25	195	0,187
Способность самооценки	15	10	10	5	15	20	20	10	10	5	135	0,113
Всего	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1185	

Обобщенные оценки компетенций второго уровня представлены в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Обобщенные оценки экспертов

Процент (%)	Количество экспертов, которые оценили значимость критериев:						
	Уровень знаний	Организационные способности	Инициативность	Умение обеспечивать контроль	Способность к нововведениям	Коучинг	Глобальное и системное мышление
5	0	0	0	1	2	2	4
10	1	1	3	5	4	5	4
15	3	4	3	2	2	2	2
20	4	4	3	0	2	1	0
25	1	1	1	2	0	0	0
30	1	0	0	0	0	0	0
Всего	10	10	10	10	10	10	10

Расчет отклонений для выбранных компетенций второго уровня представлены в табл. 2.22.

Таблица 2.22 – Расчет среднеквадратического отклонения в ранжированном ряду компетенций второго уровня

Оценка экспертов (%), x	Количество экспертов, n	Произведение вариантов на частоты, xp	Средняя оценка в условных баллах	Отклонение от среднего	Квадраты отклонений,	Произведение квадратов на частоты,
УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ						
10	1	10	–	-10	100	100
15	2	45	–	-5	25	75
20	4	100	–	0	0	0
25	1	25	–	5	25	25
30	2	60	–	10	100	200
Всего	10	240	20	–	–	400
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СПОСОБНОСТИ						
10	1	10	–	-8,8	77,44	77,44
15	3	60	–	-3,8	14,44	57,76
20	3	80	–	1,2	1,44	5,76
25	3	75	–	6,2	38,44	115,32
Всего	10	225	18,8	–	–	256,28
ИНИЦИАТИВНОСТЬ						
10	3	30	–	-7,5	56,25	168,75
15	3	45	–	-2,5	6,25	18,75
20	2	60	–	2,5	6,25	18,75
25	2	75	–	7,5	56,25	168,75
Всего	10	210	17,5	–	–	375
УМЕНИЕ ОБЕСПЕЧИВАТЬ КОНТРОЛЬ						
5	1	5	–	-8,3	68,89	68,89
10	5	60	–	-3,3	10,89	65,34
15	2	45	–	1,7	2,89	8,67
25	2	50	–	11,7	136,89	273,78
Всего	10	160	13,3	–	–	416,68
СПОСОБНОСТЬ К НОВОВВЕДЕНИЯМ						
5	2	15	–	-6,25	39,06	117,18

Продолжение таблицы 2.22

10	4	50	–	-1,25	1,56	7,8
15	2	30	–	3,75	14,06	28,12
20	2	40	–	8,75	76,6	153,2
Всего	10	135	11,25	–	–	306,3
КОУЧИНГ						
5	2	15	–	-5,4	29,16	87,48
10	5	60	–	-0,4	0,16	0,96
15	2	30	–	4,6	21,16	42,32
20	1	20	–	9,6	92,16	92,16
Всего	10	125	10,4	–	–	222,92
ГЛОБАЛЬНОЕ И СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ						
5	4	25	–	-3,75	14,06	70,31
10	4	50	–	1,25	1,56	7,81
15	2	30	–	6,25	39,06	78,13
Всего	10	105	8,75	–	–	156,25

Расчет размаха вариации для выбранных компетенций второго уровня представлены в табл. 2.22, 2.23.

Таблица 2.23 – Анализ размаха вариаций экспертных оценок в ранжированном ряду компетенций второго уровня

Факторы	Показатели оценки		
	Среднеквадратичное отклонение		Размах вариации
	G	6G	
1. Уровень знаний	5,77	34,64	20
2. Организационные способности	4,62	27,73	15
3. Инициативность	5,59	33,54	15
4. Умение обеспечивать контроль.	5,89	35,36	20
5. Способность к нововведениям	5,05	30,31	15
6. Коучинг	4,31	25,86	15
7. Глобальное и системное мышление	3,61	21,65	10

Данные табл. 2.23 свидетельствуют о том, что размах вариаций экспертных оценок не выходит за пределы нормального распределения (R и 6G), то есть определяется их взаимосогласованность.

Далее определим степень согласованности экспертных оценок при помощи коэффициента конкордации (табл. 2.24).

Таблица 2.24 – Определение коэффициента конкордации для компетенций второго уровня

Факторы	Ранг Q_i	Сумма рангов $\sum Q_i$	Средний ранг, $\bar{Q} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i}{n}$	Отклонения от средней суммы рангов $Q_i - \bar{Q}$	Квадраты отклонений Δ_i^2
1. Уровень знаний	1	12	–	-36	1296
2. Организационные способности	2	24	–	-24	576
3. Инициативность	3	36	–	-12	144
4. Умение обеспечивать контроль.	4	48	–	0	0
5. Способность к нововведениям	5	60	–	12	144
6. Коучинг	6	72	–	24	576
7. Глобальное и системное мышление	7	84	–	36	1296
Всего	–	336	48	–	4032

Согласно данным таблицы, сумма квадратов отклонений составляет:

$$S = \sum_{i=1}^n (\Delta_i)^2 = 4032$$

соответственно коэффициент конкордации равен:

$$W = \frac{12S}{k^2(n^3 - n)} = \frac{12 \cdot 4032}{12^2(7^3 - 7)} = \frac{48384}{48384} = 1.$$

Значение коэффициента конкордации свидетельствует о высоком уровне согласованности оценок экспертов, что определяет обоснованность значений коэффициентов весомости компетенций, приведенных в табл. 2.24.

Основываясь на полученных данных целесообразно провести расчет обобщающего показателя качества реализации компетенций. Методика расчета обобщающего показателя предусматривает определение максимального балла (идеала) по компетенциям первого и второго уровней. А также, расчет единичных параметрических индексов по каждому признаку, взвешенных единичных параметрических индексов и групповых показателей качества реализации компетенций управления.

Единичные параметрические индексы по критериям первого и второго уровней определяются по формуле:

$$q_i = \frac{b_i^m}{b_i^{\max}}, \quad (2.5)$$

где q_i – единичный параметрический индекс по определенному фактору;

b_i^m – значение i -той характеристики группы m для руководителя (профессионала, специалиста), который оценивается в баллах;

b_i^{\max} – максимальный балл по i -той биографической характеристике.

Взвешенные единичные параметрические индексы по компетенциям первого и второго уровней определяются по формуле (2.6):

$$q_{\text{вз}}^i = q_i \times \alpha^i, \quad (2.6)$$

где q_i – единичный параметрический индекс по определенному фактору;

α^i – коэффициент весомости фактора.

Единичные параметрические индексы и взвешенные единичные индексы по компетенциям представлены в табл. 2. 25.

Таблица 2.25 – Анализ единичных параметрических индексов качества компетенций (на примере ООО «Луганский мясокомбинат»)

Факторы	Весомость, α	Значимость, %	Максимальный балл (идеал)	Единичный параметрический индекс, q_i	Взвешенный единичный параметрический индекс, $q_{\text{вз}}^i$
Потенциал	0,381		40		
Организационные способности		40		1	0,381
Инициативность		37,4		0,935	0,356
Уровень знаний		22,6		0,565	0,215
Мотивация	0,353		62,7		
Умение обеспечить контроль		62,7		1	0,353
Способность к нововведениям		37,3		0,595	0,210
Обучение	0,266		60,2		
Коучинг		60,2		1	0,266
Глобальное и системное мышление		39,8		0,661	0,176

Анализ единичных параметрических показателей качества компетенций ЧАО «Перевальский мяскокомбинат», ООО «Сельхозсервис», ООО «Фируза» представлены в таблицах (2.25- 2.28).

Таблица 2.26 – Анализ единичных параметрических индексов качества компетенций (на примере ЧАО «Перевальский мяскокомбинат»)

Факторы	Весомость, α	Значимость, %	Максимальный балл (идеал)	Единичный параметрический индекс, q_i	Взвешенный единичный параметрический индекс, $q_{вз}^i$
Потенциал	0,428		39,6		
Организационные способности		33,5		0,846	0,362
Инициативность		39,6		1	0,428
Уровень знаний		26,9		0,679	0,291
Мотивация	0,326		72,3		
Умение обеспечить контроль		27,7		0,383	0,125
Способность к нововведениям		72,3		1	0,326
Обучение	0,246		59,8		
Коучинг		40,2		0,672	0,165
Глобальное и системное мышление		59,8		1	0,246

Данные таблицы 2.26 свидетельствуют о том, что стиль руководства на предприятии ООО «Луганский мяскокомбинат» определяется четко выраженными лидерскими качествами, как совокупности психологических качеств, умений и способностей взаимодействовать с группой, которые способны обеспечить успешное выполнение лидерских задач и функций.

Таблица 2.27 – Анализ единичных параметрических индексов качества компетенций (на примере ООО «Сельхозсервис»)

Факторы	Весомость, α	Значимость, %	Максимальный балл (идеал)	Единичный параметрический индекс, q_i	Взвешенный единичный параметрический индекс, $q_{вз}^i$
Потенциал	0,428		39,6		
Организационные способности		33,5		0,846	0,362
Инициативность		39,6		1	0,428
Уровень знаний		26,9		0,679	0,291
Мотивация	0,326		72,3		

Продолжение таблицы 2.27

Умение обеспечить контроль		27,7		0,383	0,125
Способность к нововведениям		72,3		1	0,326
Обучение	0,246		59,8		
Коучинг		40,2		0,672	0,165
Глобальное системное мышление		59,8		1	0,246

По результатам экспертных оценок определено, что менеджмент ООО «Сельхозсервис» характеризуется использованием коучинга, то есть помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели. Однако, коучинг сфокусирован на достижении чётко определённых целей вместо общего развития. Согласно проведенной экспертизе, руководителей ООО «Фируза», во многом характеризует способность к организационным способностям и саморазвитию с прагматической ориентацией руководителя на использование данных о психологическом состоянии коллектива для решения практических задач, умением уделять внимание тонкостям взаимоотношений, синхронность эмоциональных состояний руководителя и подчиненных.

Таблица 2.28 – Анализ единичных параметрических индексов качества компетенций (на примере ООО «Фируза»)

Факторы	Весомость, α	Значимость, %	Максимальный балл (идеал)	Единичный параметрический индекс, q_i	Взвешенный единичный параметрический индекс, $q_{i_{вз}}$
Потенциал	0,382		46,3		
Организационные способности		46,3		1	0,382
Инициативность		35,8		0,773	0,295
Уровень знаний		17,9		0,387	0,148
Мотивация	0,217		62,8		
Умение обеспечить контроль		62,8		1	0,401
Способность к нововведениям		37,2		0,592	0,237
Обучение	0,401		64,7		
Коучинг		64,7		1	0,217
Глобальное системное мышление		35,3		0,546	0,118

Таким образом, учитывая проведенный анализ, проведем расчет группового показателя качества компетенций.

Групповой показатель качества компетенций определяется по формуле:

$$J_i = \sum_{i=1}^n q^i_{зв} \quad (2.7)$$

Совокупность групповых показателей для компетенций первого уровня образует обобщающий показатель качества компетенций, рассчитываемый по формуле:

$$Q = J_n \cdot \alpha_n + J_m \cdot \alpha_m + J_h \cdot \alpha_h \quad (2.8)$$

где J_n, J_m, J_h - групповые показатели качества компетенций;

$\alpha_n, \alpha_m, \alpha_h$ – коэффициенты весомости факторов первого уровня.

Групповые и обобщающие показатели качества компетенций управленческого персонала предприятий мясоперерабатывающей отрасли ЛНР представлены в табл. 2.29.

Таблица 2.29 – Показатели качества реализации компетенций

Факторы	Предприятия											
	ООО «Луганский мясокомбинат»			ЧАО «Перевальский мясокомбинат»			ООО «Сельхозсервис»			ООО «Фируза»		
Потенциал руководителя	0,38	0,95		0,41	0,96		0,43	1,08		0,38	0,82	
Мотивация руководителя	0,35	0,56		0,31	0,51		0,33	0,45		0,40	0,64	
Обучение руководителя	0,27	0,44		0,31	0,36		0,25	0,41		0,22	0,34	
Всего			0,81			0,65			0,68			0,64

Основываясь на данных приведенных в таблице 2.29 выявлено, что наиболее высокий уровень качества выполнения управленческих компетенций наблюдается в управлении ООО «Луганский мясокомбинат» (Q 0,811), второе место по данному показателю занимает ООО «Сельхозсервис» (Q 0,681), и примерно одинаковые позиции занимают ЧАО «Перевальский мясокомбинат» и ООО «Фируза» (Q 0,646 и 0,641).

С учетом вышеизложенного, реализация качеств компетенций менеджмента в процессе хозяйствования способствует как повышению показателей качества кадрового потенциала, так и совершенствованию взаимодействия управляющей и управляемой систем, что обуславливает необходимость дальнейшего исследования процесса формирования социально-психологического климата в коллективе.

Следует отметить, что количественной характеристикой совпадения формальной и неформальной составляющих коллектива является коэффициент К, который определяется как компонента размещения руководящего состава в ранжировании социометрического статуса персонала. Социометрический статус каждого сотрудника измеряется в процентном соотношении общего количества выбора к максимально возможному согласно результату компьютерной обработки анкет.

Проведенное исследование управленческого персонала ООО «Луганский мясокомбинат» в количестве 52 человек позволило определить оценки уровня качества выполнения ими управленческих функций (таб. 2.30).

Таблица 2.30– Распределение управленческого персонала по рангу и уровню качества компетенций (на примере ООО «Луганский мясокомбинат»)

Шифр руководителя	Профессиональный уровень	Коэффициент эффективности руководителя	Степень мотивации труда	Способность к обучению других	Ранг
1	0,52	0,53	0,44	0,56	23
2	0,43	0,40	0,35	0,49	19
3	0,48	0,51	0,52	0,53	24
4	0,70	0,68	0,63	0,71	18
5	0,88	0,85	0,79	0,76	2
6	0,62	0,64	0,59	0,69	17
...					
50	0,43	0,46	0,35	0,43	7
51	0,48	0,51	0,52	0,58	16
52	0,51	0,52	0,47	0,57	19

Руководителям присвоены следующие шифры: 5, 7, 10, 11, 12, 15, 17, 21, 22.

Данным шифрам соответствуют следующие ранги: 1, 3, 4, 6, 12, 16, 19, 22, 24.

Аналогичным образом результаты оценок были обработаны и на других исследуемых предприятиях.

Следует отметить, что исследование представлено по результатам 2020 года, при этом оценка качества работы управленческих лиц была проведена как в результате сотрудничества экспертов с респондентами, так и по оценкам их подчиненных.

Таблица 2.31 – Распределение руководителей среднего и низшего звеньев управления по уровню качества компетенций

Шифр руководителя	Профессиональный уровень	Коэффициент эффективности руководителя	Степень мотивации труда	Способность к обучению других	Ранг
5	0,88	0,85	0,79	0,76	2
7	0,82	0,86	0,71	0,83	5
10	0,75	0,78	0,81	0,79	3
11	0,75	0,70	0,67	0,54	8
12	0,68	0,71	0,73	0,65	12
...					
15	0,72	0,70	0,64	0,78	13
17	0,58	0,61	0,52	0,62	33
21	0,43	0,41	0,55	0,50	14
22	0,36	0,23	0,39	0,25	45

Важным этапом контроля полученных результатов является изучение значений коэффициентов корреляции между скорректированными экспертными оценками качества управленческого персонала y_i и производственными социометрическими статусами x_i руководителей в каждом подразделении.

Коэффициент корреляции данных этих величин определен по формуле:

$$P_{xy} = \frac{1}{\tau_x \tau_y} \cdot \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y}) \quad (2.9)$$

где G_x – среднееквадратичное отклонение по социометрическому статусу руководителей;

G_y – среднееквадратичное отклонение по факторам качества компетенций;

i – номера работника в подразделении;

n -количество человек в подразделении.

$$\tau_x = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \quad (2.10)$$

$$\tau_y = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} \quad (2.11)$$

Среднеквадратичное отклонение по социометрическим статусам руководителей составило: $G_x = 7,4315$, соответственно $G_y = 1,2079$. Коэффициент корреляции составляет: $R_{xy} = 0,999$. Поэтому, с учетом того, что коэффициент корреляции изменяется от -1 до +1 и свидетельствует мере отражения мнения коллектива при оценке качества управленческого персонала, то, в данном случае, экспертные оценки можно считать вполне объективными ($R_{xy} = 0,999$).

Исходя из данных табл. 2.29, 2.30 определим коэффициент совпадения формальной и неформальной структур коллектива ООО «Луганский мясокомбинат». В связи с тем, что коллективе из n человек m формальных руководителей, которые находятся в ранжированном ряду на l_i месте ($i = 1, m$ и n), то коэффициент совпадения формальной и неформальной структур рассчитывается по формуле:

$$K = \frac{n+1-2\bar{l}}{n-m}, \quad \bar{l} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m l_i \quad (2.12)$$

где n – количество человек в коллективе;

m – количество формальных руководителей в коллективе;

l_i – ранг работника.

Коэффициент «К» меняется в диапазоне от +1 (руководители, имеющие высокий социометрический статус) до -1 (руководители с низким статусом среди коллег), при этом значение $K=0$ соответствует случайному распределению руководителей в ранжированной таблице. Средний уровень

оценок формального и неформального лидеров не должны совпадать, так как имеют место различные позиции и функции. Проведенные исследования показывают, что наиболее эффективное функционирование трудового коллектива возникает при сочетании формального и неформального лидеров в одном лице. Поэтому с теоретико-методической точки зрения, мы можем полагать, что влияние на экспертную оценку неформальным лидером, выявленным в результате исследования и привлеченного к эксперименту выявления качества компетенций руководителей подразделения, может повысить точность полученных результатов. Однако, отсутствие административной власти у неформального лидера, не позволит в полной мере учитывать деловые качества работников. Таким образом, на основании представленного ранжированного ряда согласно уровня качества компетенций, оценка эффективности сотрудничества неформальных и формальных лидеров была разработана в следующих направлениях:

- определение социометрического статуса (ранга).
- определение уровня знаний;
- составление социально-психологической характеристики каждого работника (с учетом степени мотивированности и способности к самосовершенствованию);
- определение управленческих способностей руководителей.

Сравнительный анализ уровня знаний, эффективности управления, социально-психологической характеристики и коэффициента совпадения, формальных и неформальных структур позволил установить значения показателя качества компетенций на высоком, среднем и низком уровнях (табл. 2.32).

Таблица 2.32 – Оценка качества компетенций с учетом социометрического статуса лиц руководящего состава

Шифр руководителя	Уровень знаний	Коэффициент эффективности руководителя	Социально-психологическая характеристика	Ранг	Коэффициент совпадения формальных и неформальных структур	Суммарный показатель	Суммарный уровень
1	0,52	0,53	0,44	25	0,70	0,55	С
2	0,43	0,40	0,35	19	0,66	0,46	Н
3	0,48	0,51	0,52	29	0,53	0,51	С
4	0,70	0,68	0,63	31	0,07	0,52	С
5	0,88	0,85	0,79	2	0,99	0,88	В
6	0,62	0,64	0,59	47	0,58	0,61	В
...							
50	0,43	0,46	0,35	87	0,14	0,35	Н
51	0,48	0,51	0,52	66	0,26	0,44	Н
52	0,51	0,52	0,47	59	0,57	0,70	В

Согласно представленной градации, на высшем уровне находятся руководители и работники, получившие по результатам опроса итоговый коэффициент со значением 0,79 и выше, то есть более 75%. На среднем уровне – те, у кого значения коэффициента составили 0,55 – 0,78, то есть более 50%. Остальные находятся в интервале значений низкого уровня.

Итоговый показатель, по каждому работнику, определяется как средняя величина между указанными коэффициентами. При этом, комплексная оценка качества реализации компетенций (итоговый уровень) зависит от величины коэффициента итогового показателя и обозначается: В (высокий уровень) С (средний уровень) и Н (низкий уровень).

Отметим, что исследование особенностей компетенций формальными и неформальными руководителями с помощью коэффициента совпадения формальных и неформальных структур позволяет определить направления формирования кадрового резерва предприятия с точки зрения обеспечения развития необходимых качеств у работников, способствующих повышению качества компетенций. Результаты реализации данных мероприятий являются особо ценными для высшего управленческого персонала предприятия, поскольку степень влияния неформального лидера может быть использована как инструмент реализации соответствующих компетенций с

целью достижения поставленных целей. Поэтому, использование коэффициента совпадения формальных и неформальных структур позволяет высшему руководству сформировать общее представление об особенностях организационной культуры предприятия.

Таким образом, применение предложенного методического подхода к комплексной оценке кадрового потенциала на базе концепции компетентностного подхода, с использованием авторской системы двухуровневой градации кадрового потенциала и метода экспертных оценок позволило выявить совокупность качеств руководителей, обуславливающих уровень реализации компетенций управления. Определено, что в значительной степени качество компетенций обусловлено реализацией качеств руководителя в процессе трудовой деятельности. Вместе с тем, применение компетентностного подхода учитывает следующие факторы: технологические, коммуникационные, социальные и организационные. Влияние каждой из этих групп факторов на качество компетенций варьируется в зависимости от целей и задач и определяется соответствующим уровнем управления. Таким образом, возникает необходимость оценки качества компетенций управленческого персонала согласно уровня управления, что позволяет совершенствовать структурно-функциональное взаимодействие управленческого персонала при формировании кадрового потенциала предприятия.

Выводы к разделу 2

Проведенное исследование позволило провести оценку состояния кадрового потенциала на предприятиях мясоперерабатывающей промышленности ЛНР. Обобщенный анализ полученных данных позволил выявить наиболее проблемные места в развитии кадрового потенциала и определить направления его дальнейшего совершенствования.

Анализ трудового потенциала ЛНР позволил получить результаты, которые показали общую картину формирования кадрового потенциала в республике. Результаты мониторинга общереспубликанского рынка труда показали сокращение численности населения ЛНР на 42 948 чел., но в то же время наметилась положительная динамика возвращения населения в республику. Самыми многочисленными городами республики являются: г. Луганск (30% от общего числа населения «ЛНР»); Красный Луч (8%), Алчевск (7%), Краснодон – 99 289 чел. (7%), Свердловск (6%), меньше всего население составляет в г. Кировске (2%).

На основе анализа данных экономической активности населения Луганской Народной Республики сделан вывод о том, что на протяжении последних десяти лет уровень экономической активности населения менялся незначительно и сохранялся на уровне 62-63% населения республики.

Установлено, что важную роль в формировании продовольственной безопасности ЛНР играют мясоперерабатывающие предприятия, которые занимают одну из ключевых позиций в системе агропромышленного комплекса. В связи с этим выявлено, что производством мясопродуктов на территории ЛНР занимаются 28 предприятий, из которых лидирующие позиции занимают 4 предприятия: ООО «Луганский мясокомбинат», ЧАО «Перевальский мясоперерабатывающий завод», ООО «Сельхозсервис» и ООО «Фируза».

Анализ параметров социально-экономической деятельности данных предприятий показал, что благодаря грамотной кадровой политике, проведению комплексной работы по управлению кадровым потенциалом, которая учитывает не только изменения производственных процессов, но и передовые разработки научно-практического характера в сфере подбора, оценки, развития и обучения персонала, они преобразовались в динамично развивающиеся структуры.

Проведенное исследование позволяет утверждать, что уровень подготовки управленческих кадров исследуемых предприятий не соответствует современным требованиям. Не все предприятия имеют руководителей, которые получили подготовку в области управления. С целью выделения отдельных компетенций руководителей, осуществляющих наибольшее влияние на развитие кадрового потенциала, использованы методы бальной экспертной оценки. В результате получен набор факторов, непосредственно влияющих на качество реализации компетенций: профессиональный уровень руководителя, содержательность работы, управленческие качества, коучинг, способность к самооценке, степень ответственности, тренинги. Данная методика была апробирована на предприятиях ООО «Луганский мясокомбинат», ООО «Сельхозсервис», ЧАО «Перевальский мясокомбинат», ООО «Фируза» и охватила 54 руководителя различных уровней управления.

Определено, что проявление совокупности качеств руководителей характеризует уровень качества управленческой работы. Исходя из совокупности качеств руководителей, осуществляющих самое большое влияние на развитие кадрового потенциала, разработаны методические подходы к оценке качества управленческих компетенций, в основу которой положен расчет групповых и обобщающих показателей качества управленческих компетенций с учетом социометрического статуса лиц руководящего состава предприятия.

РАЗДЕЛ 3

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

3.1. Развитие кадрового потенциала посредством повышения качества управленческих компетенций

Процесс обеспечения качества выполнения управленческих компетенций напрямую связан с особенностями производственной среды, в которой осуществляется управленческая деятельность. Учитывая то, что реализация всех качеств руководителя отражается в качестве компетенций как комплексного показателя развития кадрового потенциала, оценка влияния выполнения управленческих компетенций руководителей разных уровней на развитие кадрового потенциала позволила выявить тенденции в улучшении управленческих отношений в рамках системы управления предприятием.

Поскольку эффективность работы руководителя можно оценить по уровню его соответствия требованиям, установленным непосредственно выполняемыми им компетенциями, управленческая компетенция рассматривается нами как влияние кадрового потенциала на соответствующий управленческий объект. Иными словами, управления кадровым потенциалом выражено влияние управленческих компетенций на развитие кадрового потенциала предприятия.

Взаимосвязь управленческих компетенций и развития кадрового потенциала характеризуется двойственностью. С одной стороны, это влияние функциональных подразделений на качество кадрового потенциала, с другой

стороны, взаимосвязь развития кадрового потенциала и качества управленческих компетенций линейных менеджеров.

Следует отметить, что кественное ачвыполнение компетенций ставит соответствующие требования к управленческому персоналу согласно обеспечения качества труда. При этом, качество управленческого труда выступает как сложная социально-экономическая категория. Вся сложность заключается в том, что принимаемые управленческие решения, принимаемых в процессе выполнения управленческих компетенций, характеризуются разнообразием. В то же время управленческие компетенции в процессе их реализации дифференцированы, тем самым образуя единое целое. Что касается распределения роли развития кадрового потенциала в цепочке «качество компетенций – развитие кадрового потенциала», то качество кадрового потенциала дискретно.

Таким образом, разнообразие различных комбинаций факторов, котрые характеризуют взаимосвязь развития кадрового потенциала с точки зрения обеспечения качества выполнения компетенций, однако на практике многие из этих комбинаций могут быть неоправданными. Следует констатировать, что только при наличии необходимых условий данные соединения могут быть осуществлены.

Поскольку действия руководства характеризуют функционирование системы управления, ее воздействие на управляемую систему осуществляется за счет использования соответствующих организационных ресурсов, таких как: труд, информация, финансы и т.д., то работа управленческого персонала не может рассматриваться вне влияния определенных компетенций. Следовательно, влияние руководящего состава на качество кадрового потенциала достигается за счет влияния на весь набор инструментов, которыми они обладают в управляемой системе.

Связь между эффективностью кадрового потенциала и качеством компетенций может быть отдельной единицей или предприятием в целом, в зависимости от уровня исследуемых соединений. Внедрение возможных

связей осуществляется системой управления путем взаимодействия между развитием кадрового потенциала и качеством компетенций. То есть, разделение качества компетенций и механизма его связи с развитием кадрового потенциала является относительно условным, поскольку качество компетенций невозможно без его влияния на кадровый потенциал. Это связано с тем, что именно в качестве компетенций достигается интеграция индивидуальных качеств управленческого персонала, а именно его управленческие способности, способность к самосовершенствованию и развитию подчиненных, а также обеспечение постоянного повышения уровня собственной компетентности.

На наш взгляд, уровень развития кадрового потенциала целесообразно рассматривать как критерий соответствия качества кадрового потенциала управленческим компетенциям. В связи с этим в процессе реализации компетенций формируется реальный механизм интерференции качества компетенций на развитие кадрового потенциала. Суть действия данного механизма представлен на рисунке 3.1. В нем центральным звеном выступает качество управленческого труда: именно в этом элементе цепочки интегрированы изменения в другую взаимосвязь, а источником этих изменений является развитие кадрового потенциала.



Рисунок 3.1– Интерференция качества компетенций и развитие кадрового потенциала

В качестве основы системы взаимосвязи развития кадрового потенциала и качества компетенций можно рассмотреть возможность сочетания качеств менеджеров с качеством компетенций через один из промежуточных факторов. В то же время значительно снижается разнообразие возможных структурно выполненных связей между качеством труда и качеством кадрового потенциала. Такой подход позволяет:

- установить степень связи между развитием кадрового потенциала и факторами, определяющими качество выполнения управленческих компетенций;

- оценить относительную значимость проявления качеств отдельного менеджера в процессе воздействия на качество кадрового потенциала.

Однако такой подход не упрощает причинно-следственные связи в системе формирования кадрового потенциала. Это позволяет ввести в анализ промежуточные факторы, которые находятся между качеством компетенций и развитием кадрового потенциала, и таким образом учесть реальные возможности управления.

Для изучения влияния качества управленческих компетенций на развитие кадрового потенциала мы выбрали участки и цеха мясоперерабатывающих предприятий, однородные по техническим, экономическим и технологическим отношениям. При этом развитие кадрового потенциала было выбрано в качестве общего фактора, который оценивается экспертной комиссией по десяти бальной шкале. Исследования проводились среди руководителей среднего и нижнего звена управления соответственно – начальников цехов и мастеров производственных участков. Это связано с тем, что именно на уровне цеха сконцентрировано влияние всех управленческих функций, выполняемых руководителями высших уровней управления.

Учитывая тот факт, что влияние руководителя того или иного уровня управления осуществляется через ряд различных факторов, которые находятся в постоянном взаимодействии, тем самым формируя различные

комбинации, взаимосвязь между развитием кадрового потенциала и качеством компетенций имеют стохастический характер. По результатам экспертной оценки определены соответствующие обобщенные оценки качества работы мастеров мясоперерабатывающих предприятий. Эти оценки, наряду с показателями развития кадрового потенциала, представлены в таблице. 3.1.

Для проведения корреляционного анализа критерии качества компетенций (руководителей структурных подразделений) обозначены соответственно $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7$, а также развитие кадрового потенциала – Y . Определив коэффициенты корреляции взаимодействия факторов качества, была выявлена корреляционная зависимость между порядком размещения предприятий (ранга) по количеству оценок уровня качества выполнения компетенций руководителей, в зависимости от развития кадрового потенциала.

Таблица 3.1 – Оценка развития кадрового потенциала на основе критерия реализации компетенций руководителями низшего уровня управления

Предприятия	Кол-во исследованных руководителей	Компетенции							Средняя оценка	Место по сумме рейтинга	% развития кадрового потенциала	Место по типологии
		Коучинг	Аналитическое мышление	Инициатива	Способность обеспечить контроль	Организационные навыки	Способность к инновациям	Уровень знаний				
		X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	–	М	–	M_1
ООО «Луганский мясокомбинат»	15	46,3	35,8	62,8	64,7	17,9	37,2	35,3	42,9	1	98,6	1
ЧАО «Перевальский мясокомбинат»	12	33,5	39,6	27,7	40,2	26,9	72,3	59,8	41,8	3	85,7	2
ООО «Сельхозсервис ТМ Смачноф»	14	38,6	25,8	54,2	41,2	19,3	43,6	44,3	31,8	4	56,3	4
ООО «Фируза»	7	41,3	37,8	40,2	82,6	20,9	59,8	17,4	42,0	2	64,2	3
В среднем по отрасли	48	39,9	34,8	46,2	57,2	21,3	53,2	39,2	39,6	–	76,2	–

Ранжирование предприятий по уровню качества выполнения управленческих компетенций отражено на рисунке 3.2.

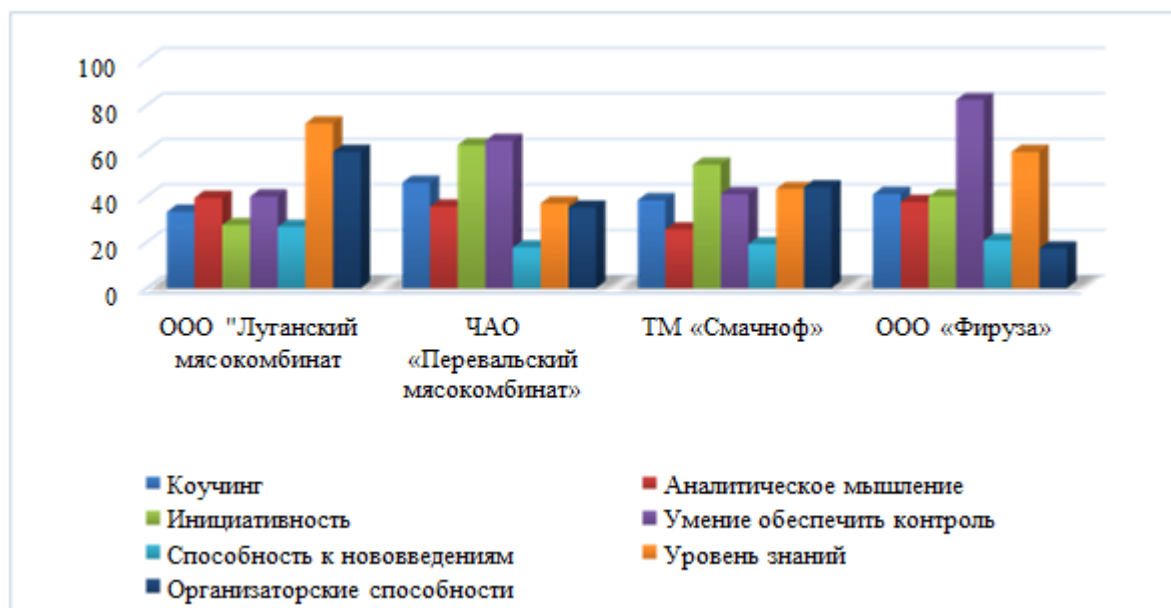


Рисунок 3.2 – Ранжирование предприятий по уровню качества выполнения управленческих компетенций руководителями низшего уровня управления

Таким образом, результаты исследования влияния уровня качества выполнения управленческих компетенций мастеров на развитие кадрового потенциала свидетельствуют о наличии определенной связи между степенью реализации качеств мастеров и достижением их направлений установленного уровня развития кадрового потенциала.

Для проведения комплексной оценки влияния управленческих компетенций на уровень развития кадрового потенциала, целесообразно оценить характер влияния менеджеров среднего звена на развитие кадрового потенциала (таблица 3.2).

На основе данных таблицы 3.2, коэффициент корреляции ранга по результатам исследований на среднем уровне составляет 0,67, данное значение указывает на наличие более косвенной зависимости между уровнем качества выполнения управленческих компетенций и развитием кадрового потенциала. По результатам исследований низший уровень управления имеет

менее выраженные критерии, которые отражают организационные способности и уровень знаний.

Таблица 3.2 – Результаты исследования взаимосвязи качественного уровня выполнения управленческих компетенций руководителей среднего уровня управления и уровня развития кадрового потенциала.

Предприятия	Количество руководителей	Факторы							Средняя оценка	Место по суммарейтингу	% развития кадрового потенциала	Место по типологии
		Коучинг	Аналитическое мышление	Инициатива	Способность обеспечивать	Организационные навыки	Способность к инновациям	Уровень знаний				
		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	–	M	–	M ₁
ООО «Луганский мясокомбинат»	9	33,4	39,6	27,6	40,2	26,3	74,6	58,6	42,9	2	100,0	1
ЧАО «Перевальский мясокомбинат»	7	46,7	63,5	61,8	36,1	18,1	36,5	34,2	42,4	3	98,2	2
ООО «Сельхозсервис» ТМ «Смачноф»	7	39,2	41,1	54,3	25,7	19,1	44,2	44,2	38,3	4	85,0	4
ООО «Фируза»	5	40,9	82,4	40,1	39,6	20,4	61,5	16,2	49,1	1	86,2	3
В среднем по предприятию	28	40,05	56,7	45,9	35,4	20,9	54,2	38,3	43,2	–	92,4	–

Руководители среднего звена получили наименьшую оценку качеств, характеризующих уровень организационных способностей (20,9) и способность обеспечивать контроль (35,4). Полученные данные свидетельствуют о наличии потенциальных резервов для роста качества продукции за счет улучшения этих групп качества от руководителей нижнего и среднего звена управления.

Графический анализ зависимости между уровнем развития кадрового потенциала и показателем качества выполнения управленческих компетенций (средняя оценка факторов качества) для линейных менеджеров низшего и среднего уровней управления позволяет определить его характер: эта зависимость для руководителей низшего управленческого уровня аппроксимируется в виде кривой, данной на рис. 3.3.

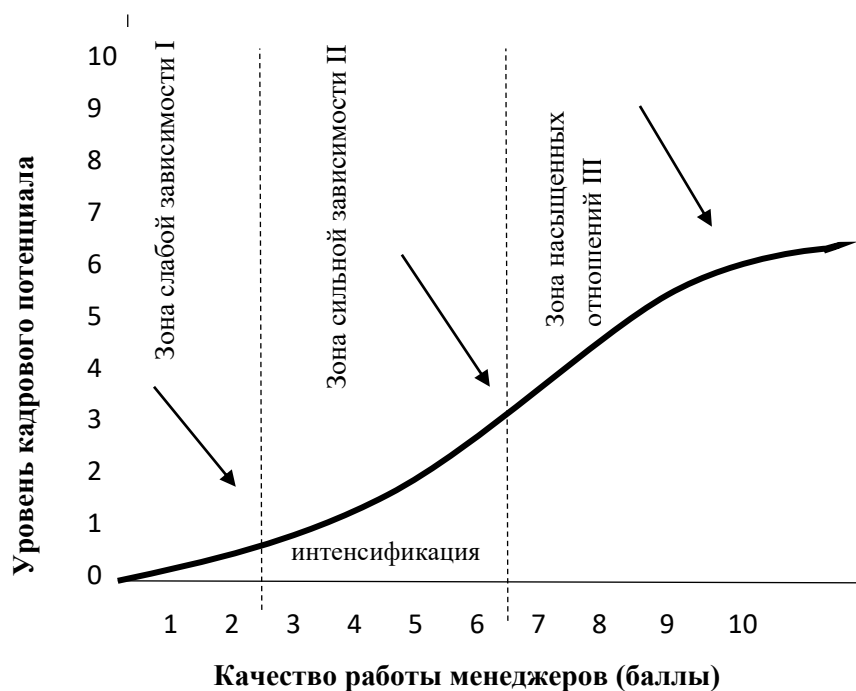


Рисунок 3.3 – Зависимость развития кадрового потенциала от качества реализации управленческих компетенций руководителями низшего уровня управления

Представленная схема отражает неравномерность характера зависимости развития кадрового потенциала от уровня качества выполнения управленческих компетенций. Поскольку представленная кривая определяет качественные характеристики сущности явлений, в данной ситуации - взаимодействия управленческого персонала и уровня развития кадрового потенциала, следует выделить три зоны, которые имеют зависимость и особенности общих моделей роста кадрового потенциала при повышении уровня качества управления предприятием. Следует отметить, что параметры кривой, ее количественные характеристики основаны на статистических исследованиях необходимого количества подразделений и их руководителей.

Особо значимым является представленный качественный анализ зависимости развития кадрового потенциала от качества выполнения управленческих компетенций в каждой из трех зон.

Зона I характеризуется довольно слабой зависимостью развития кадрового потенциала от уровня качества менеджеров низшего менеджмента. Данная зона представлена сегментом кривой, который незначительно отклоняется от минимального уровня развития кадрового потенциала на всех участках. Данное значение является результатом кумулятивного влияния как внешних факторов по отношению к участку, качества управленческой деятельности управленческого аппарата в частности, так и уровня качества работы работников участка.

Проводя анализ зоны I, отметим наличие руководителей низшего уровня управления с редким проявлением качеств выполнения компетенций, а именно: значительного профессионального уровня, способности обеспечивать контроль и выраженных организационных способностей. При том, что значительная часть управленческих компетенций руководителей данной зоны, в части обеспечения взаимодействия участка с другими подразделениями, выполняет руководство высшего управленческого уровня.

Исходя из того, что в зоне определяется недостаточный уровень развития кадрового потенциала руководителей низшего управленческого уровня данную зону условно можно назвать зоной свободных связей мастера с персоналом. При этом резервы для роста уровня развития кадрового потенциала за счет повышения уровня качества выполнения управленческих компетенций руководителями низшего руководства можно обнаружить в анализе Зоны II.

Согласно рисунка 3.3, сегмент кривой зоны II значительно объемней, в сравнении с другими, приближается к оси, что характеризует уровень развития кадрового потенциала и свидетельствует о значительном уровне зависимости между развитием кадрового потенциала и уровнем качества

выполнения управленческих компетенций. Поэтому Зона II рассматривается нами как активная зона связи.

По результатам исследований, в зоне II начинает усиливаться взаимосвязь между уровнем развития кадрового потенциала и уровнем качества выполнения управленческих компетенций. Форма кривой указывает на то, что незначительное изменение стоимости показателя качества управления приводит к существенному изменению уровня развития кадрового потенциала. Исходя из этого, влияние управленческого персонала на развитие кадрового потенциала усиливается за счет интенсификации средств воздействия на кадровый потенциал за счет реализации всех качеств руководителя, связь с которыми усиливается.

При рассмотрении процесса управления качеством, проведенного в III зоне, видно, что форма кривой напоминает I зону. Однако это качественно новая степень, ведь зависимость в этой зоне может быть представлена сегментом линии, которая находится под острым углом к прямой линии, что ограничивает возможности подразделений на этом уровне. Последнее связано с тем, что подразделения как элементы системы управления предприятием выполняют свою деятельность в соответствии с целями, подчиненными общим целям предприятия в рамках выбранной стратегии развития. Следует отметить, что зона в III практически полностью исчерпывается возможность повышения уровня развития кадрового потенциала за счет внутренних резервов команды. Поэтому эту зону можно назвать зоной насыщенных отношений. Кроме того, результаты деятельности работников подразделений (количество подразделений составляет 9,2% от изученных) выше результатов других зон и практически не отличаются от запланированных.

Таким образом, графический анализ показал, что зависимость уровня развития кадрового потенциала от качества управленческой работы для большинства подразделений может быть представлена в виде прямого, ограниченного некоторым интервалом изменения индикатора, который

отражает реализацию уровня качества руководителей низшего руководства. Поэтому при выборе формы общения, то есть типа управления, способного описать зависимость уровня развития кадрового потенциала от уровня качества работы мастера, мы взяли за основу линейную зависимость. Аналогичный анализ зависимости мы получили на уровне цеха. Это дает основания утверждать, что руководители различных уровней, которые принимают участие в процессе обеспечения высокого уровня развития кадрового потенциала оказывают влияние общее развитие кадрового потенциала.

Принимая во внимание это изменение в показателе уровня развития кадрового потенциала, в зависимости от уровня качества выполнения управленческих компетенций находятся в некотором интервале: $\Delta QP = QP_{max} - QP_1$ то нижний уровень (QP_1) определяется значением подразделения в производственном процессе, его техническим и технологическим обеспечением, иерархическим уровнем, состоянием рабочей силы этого подразделения. Верхний предел возможного роста уровня развития кадрового потенциала за счет повышения качества управленческой работы (QP_{max}) зависит от внешних факторов предприятия, которые могут ограничить возможности руководителя: политическая ситуация, экономические факторы, ситуация на рынке труда и т.д.

В то же время при оценке влияния управленческих компетенций на развитие кадрового потенциала особую важность приобретают внутренние факторы, с помощью которых косвенно осуществляется это влияние: текучесть кадров, холостое оборудование, производительность оборудования, трудовая дисциплина, технологическая дисциплина, средний опыт работы, количество производственных достижений и т.д. Влияние этой группы факторов приводит к увеличению интервала ΔQP , что вызвано увеличением зависимости развития кадрового потенциала от управленческого звена.

На уровне предприятия аппарат управления оказывает значительное влияние на развития кадрового потенциала за счет обеспечения качества компетенций.

На первом уровне управления (участка) роль менеджеров заключается в обеспечении развития кадрового потенциала. С ростом иерархии управления приобретает особое значение управленческая работа руководителей высшего звена, поскольку именно здесь сосредоточено осуществление конкретных управленческих компетенций по обеспечению подразделений необходимыми материальными и трудовыми ресурсами.

Для оценки влияния качества управленческих компетенций на развитие кадрового потенциала необходимо учитывать факторы, с помощью которых это влияние опосредовано.

С учетом этого представим качество выполнения управленческих компетенций (Q) как составляющую (QP) в виде совокупности элементов (рисунок 3.6):

Q_i – составляющая влияния внешних факторов на руководителя i -го уровня;

$\Delta Q_i'$ – влияние факторов непосредственного управляющихся;

ΔQ_i – интервал изменения уровня развития кадрового потенциала.

Величина вклада на уровне предприятия (Q_1) зависит от качества функций планирования, организации, контроля, мотивации. Величина вклада зависит от вклада руководителей высшего уровня управления $\Delta Q_{i-1}'$.

На рисунке 3.4 этот интервал представлен кривой, где каждая точка кривой соответствует конкретному значению качества выполнения управленческих компетенций руководителя и определенному значению ΔQ_i .

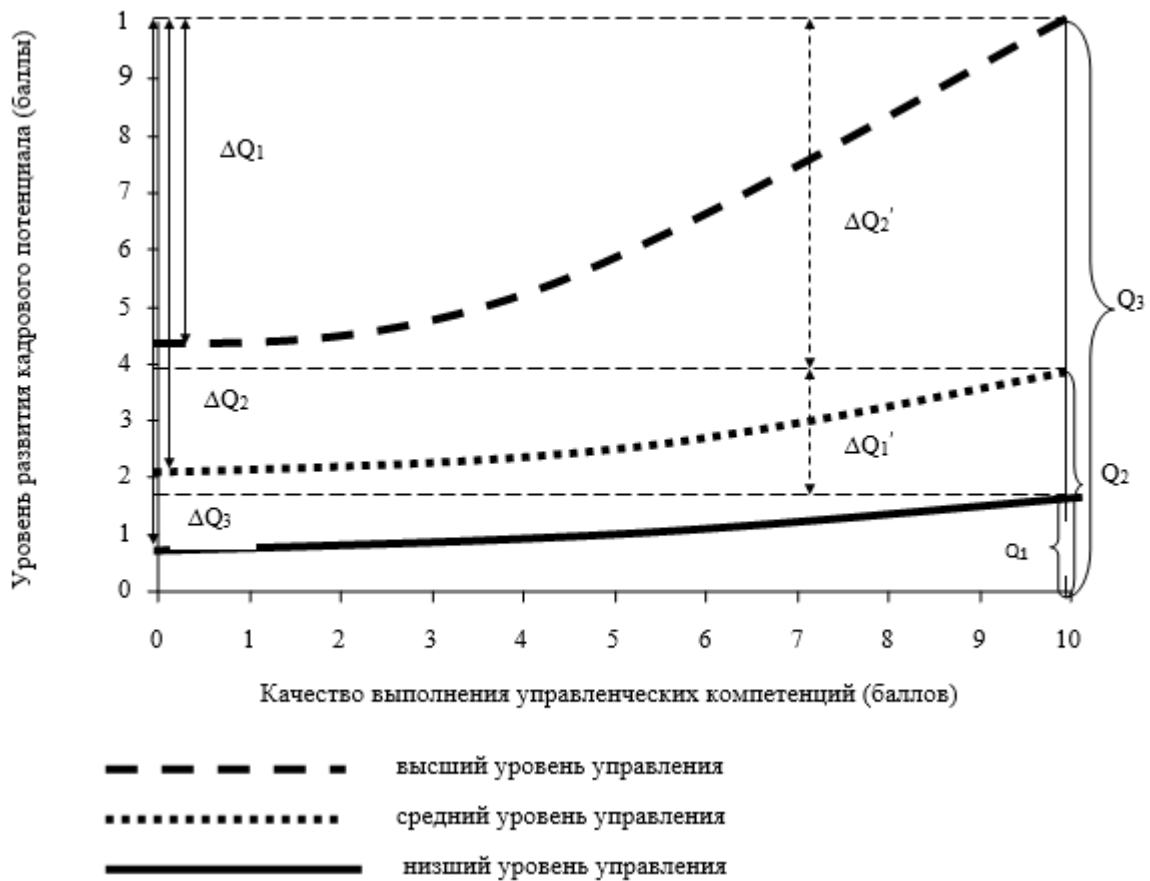


Рисунок 3.4 – Влияние качества выполнения управленческих компетенций на развитие кадрового потенциала

Значение ΔQ_i зависит от взаимодействия качества управленческого труда на соответствующем уровне управления с опереденными факторами развития кадрового потенциала (прямой вклад). Но фазис влияния в предыдущей плоскости ($\Delta Q_{i-1}'$) приводит к изменению всех последующих. Следовательно, изменение качества управленческой деятельности на уровне предприятия по отношению к кадровому потенциалу приводит к изменению Q_2 , Q_3 . На рис. 3.6 даны примеры максимально возможных значений $\Delta Q_i'$ для Q_i – составляющая влияния внешних факторов на руководителя i -го уровня;

Размер вклада предприятия (Q_1) зависит от качества функций планирования, коммуникации, мотивации, организации, контроля и анализа. Величина вклада зависит от вклада руководителей высшего уровня управления $\Delta Q_{i-1}'$. На рисунке 3.4 этот интервал представлен кривой, где

каждая точка кривой соответствует конкретному значению качества выполнения управленческих компетенций руководителя и определенному значению ΔQ_i . Величина ΔQ_i обусловлена зависимостью от прямого взаимодействия качества управленческого труда на данном уровне управления согласно соответствующих параметров роста развития кадрового потенциала (прямой вклад). Однако степень влияния на предыдущем уровне (ΔQ_{i-1}) приводит к изменению последующих. Следовательно, изменение качества управленческой деятельности на уровне предприятия по отношению к кадровому потенциалу приводит к изменению каждого уровня управления.

Результаты исследования показывают, что вклад управленческой работы в качество выполнения компетенций в концентрированном виде проявляется на уровне производственного отдела. Действительно, на этом уровне управления, его стоимость состоит из суммы следующих элементов: $Q_1 + \Delta Q_1' + \Delta Q_2' + \Delta Q_3'$. Принимая во внимание тот факт, что первые три дополнения составляют Q_3 , а $\Delta Q_3' = \Delta Q_3$, то интервал изменения кадрового потенциала в связи с качеством выполнения управленческих компетенций будет определяться следующим образом: $Q_3 - Q_1 + \Delta Q_3$.

Отметим, что объем интервала изменения качества кадрового потенциала (ΔQ_3) во многом зависит от деятельности менеджеров. В связи с этим усилия всего управленческого аппарата по обеспечению необходимого качества кадрового потенциала реализуются работой руководителей.

Исходя из вышеозначенного:

$$\Delta Q_1' < \Delta Q_2' < \Delta Q_3', \quad (3.3.)$$

и наоборот:

$$\Delta Q_1' < \Delta Q_2' < \Delta Q_3'; \quad (3.4)$$

$$\Delta Q_1' < \Delta Q_2' < \Delta Q_3'; \quad (3.5)$$

или

$$\Delta Q_i = \Delta Q_{i-1} - Q_{i-1}. \quad (3.6)$$

Неравенство (3.3) указывает на то, что значение влияния качества выполнения управленческих компетенций на качество кадрового потенциала за счет прямого управления производственными факторами возрастает по мере приближения работы в системе управления к уровню первичного управления. В то же время масштабы его управленческой деятельности сужаются, количество факторов, которыми он управляет на этом уровне, уменьшается. Последнее объясняется тем, что многие из этих факторов становятся внешними по отношению к сфере его деятельности. Таким образом, при уменьшении числа косвенных связей увеличивается число внешних факторов между управленческими компетенциями и производственным процессом:

$$\Delta Q_{i+1} = Q_i + \Delta Q_i'. \quad (3.7)$$

В то же время сужается сфера их деятельности в сфере деятельности производственной площадки, то есть:

$$\Delta Q_{i+1} = \Delta Q_i - \Delta Q_i', \quad (3.8)$$

что в определенной степени подтверждает неравенство (3.8), которое свидетельствует о том, что диапазон изменений качества управленческой работы в качество кадрового потенциала проявляется по мере приближения к начальному уровню управления. В то же время интервал изменения качества компетенций на этом уровне обусловлен непосредственным управлением факторами роста кадрового потенциала в созданных аппаратом управления условиях. С ростом управленческой иерархии увеличивается интервал влияния управленческой работы за счет масштабов косвенного управления факторами роста качества компетенций.

С другой стороны, по мере приближения к площадке уменьшается количество факторов развития кадрового потенциала, на которые может напрямую влиять руководитель на этом уровне управления. Но возможности

управления этими факторами расширены для того, чтобы достичь за счет их изменения необходимого уровня качества кадрового потенциала: $\Delta Q_{i+1} > \Delta Q_i$.

С учетом времени можно выделить две характерные группы факторов, с помощью которых качество управленческого труда зависит от качества компетенций:

– факторы прямого влияния качества компетенций на развитие кадрового потенциала: реализация управленческих качеств в процессе трудовой деятельности (организационные способности, уровень знаний, коучинг, аналитическое мышление, инициативу, умение обеспечивать контроль, способность к инновациям);

– факторы, на которые оказывает влияние деятельность руководителей низших уровней управления: дисциплинарные нормы, простои оборудования, текучесть кадров, средний опыт работы работников, качество труда.

На наш взгляд, такая классификация создает условия для последовательного учета всех факторов при переходе от одного уровня управления к другому. В то же время достаточно сложно четко провести различие между степенью влияния определенных факторов на развитие кадрового потенциала. Но, как свидетельствуют результаты исследования, факторы, с помощью которых влияние качества компетенций на развитие кадрового потенциала взаимозависимо как по отношению друг к другу, так и по отношению к управлению предприятием.

Из вышеизложенного следует, что менеджмент оказывает влияние на качество кадрового потенциала посредством всех управленческих компетенций, качество реализации которых определяется уровнем компетентности руководителя, его организационными способностями, степенью ответственности. Поэтому, предпосылкой для достижения высокого уровня качества кадрового потенциала является обеспечение эффективного взаимодействия систем контроля.

3.2. Разработка функционально-структурной системы взаимодействия кадрового потенциала

Совершенствование взаимодействия управляющей и управляемой систем на базе соответствия качества реализации управленческих компетенций обеспечивает качество системы управления предприятием. Управляющая система осуществляет непосредственное влияние на управляемую систему и должна соответствовать выбранной стратегии развития. Данное влияние определяется структурно-функциональным взаимодействием кадрового потенциала на основе принципов качества благодаря применению соответствующих методов управления.

Структурно-функциональное взаимодействие кадрового потенциала соответствует системе, структуре, функциям и конечно компетенциям. Данные категории взаимосвязаны между собой и являются структурной составляющей процесса разработки системы управления целенаправленного воздействия на объект управления. С учетом функциональной компоненты предприятия изучение данного взаимодействия дает возможность определить резервы более эффективных компетенций согласно соответствия выполнения функций уровню управления. Поэтому исследования в области структурно-функционального взаимодействия кадрового потенциала выступает необходимым средством совершенствования качества системы управления предприятием.

Так как структурное взаимодействие кадрового потенциала осуществляется через призму системы управления предприятием, и реализуются в рамках соответствующей организационной структуры, следовательно вопрос оценки данного взаимодействия сводится к проектированию экономичной и эффективной организационной структуры управления. Управленческая деятельность характеризует процесс функционирования системы управления, который включает множество

взаимосвязанных подсистем. В свою очередь процесс функционирования системы управления и каждая из подсистем включает в себя определенный набор системообразующих элементов, упорядоченных в исполнении и во времени.

В этой связи, формирование процессов деятельности в системе управления предприятием необходимо дополнить набором процессообразующих элементов, в состав которых входят: компетенции, функции, исполнители и система мотивации. Схема формирования процессов деятельности в системе управления предприятием представлена на рисунке 3.5.

Возникает необходимость обоснования технологических направлений при формировании процессов управления. Сложность реализации процессов управления состоит в том, что руководителю необходимо реально оценить ситуацию, обозначить причины ее возникновения, определить задачи управления, и главное, сформировать стратегию управления кадровым потенциалом. Следует отметить, что критерии, используемые при выборе направления воздействия, каждый из которых характеризуется определенным количеством элементов, затрудняет сам процесс формирования стратегии.

Многовариантность этого процесса может быть уменьшена с помощью соответствующих процедур, выбор которых определяется по критерию предпочтения (ресурсов, стимулов, мотивации) в зависимости от уровня знаний в соответствии с существующей проблемой. Конструктивизм решения проблем, связан с анализом управленческих ситуаций, выбором процедур их осуществления заключается в формировании алгоритма описания процессов управления.



Рисунок 3.5 – Формирование процессов деятельности в системе управления предприятием

Описание данного процесса состоит из организационных процедур и операций и соответствующих алгоритмов. Согласно этого возникает необходимость оценки процессов деятельности работников всех уровней иерархии через разделение этих процессов на соответствующие компоненты следующего содержания – работы и операции.

Следует заметить, что именно в технологии выполнения работ заключаются возможность рационального взаимодействия управленческого персонала согласно разделения и кооперации управленческого труда. Расчленение процесса управления на соответствующие виды работ и изучение каждой из них, дает возможность определить сущность и содержание труда каждого работника и внести рациональные направления в систему управления на основе интеграции. Также структурирование определенных

действий позволяет выявить содержание конкретных операций, оптимизировать их состав, снизить трудоемкость работ, повысить качество труда и определить соответствующие операции по отдельным исполнителям, исходя из наиболее полного использования их квалификации, опыта, личных качеств, индивидуальных способностей и т.д.

Таким образом, определение рациональной управленческой структуры непосредственно связано со спецификой структурно-функционального взаимодействия управленческого персонала. Это вызвано тем, что процесс такого взаимодействия определяет соответствующие взаимосвязи органов управления, исследование которых дает возможность определить лишние связи для их сокращения и обеспечения более рационального решения стратегических задач.

Так как специфика управленческого персонала отражена в связях, следовательно характер взаимосвязей можно обнаружить при определении выполняемых управленческих действий. Соответственно можно выделить следующие этапы функционального взаимодействия: первый этап включает анализ процесса управления, определение управленческих работ, закрепленных за каждым органом, структурирование взаимодействия кадрового потенциала, и непосредственно, осуществление определенных управленческих действий. Второй этап учитывает взаимосвязь между органами управления, которые осуществляют соответствующие управленческие действия.

С целью исследования возможных связей между соответствующими органами управления согласно оценки влияния на качество процессов управления предлагается применение метода индексации. Таким образом, процесс принятия управленческих решений можно представить в виде следующих индексов:

Пр - подготовка решения. Деятельность разнообразных органов управления при подготовке решения может протекать неодинаково. Так, один функциональное подразделение может принимать участие в подготовке

решения, другое составляет проект решения, а третье приступает к реализации проекта. Осуществление работ органами управления, выполняющими данную операцию, отражается через индексы Пг и Пс., где:

Пг - подготовка решения по проблеме осуществляется управленческим подразделением, отвечающим за выполнение данной вида работ;

Пс - подготовка решения подразделением - соисполнителем, которое готовит необходимый материал для главного органа управления.

Р - принятие решения;

В - выполнение решения;

Ур- контроль за выполнением решения.

Полный управленческий цикл определяет комплексность работ, который представляется следующими индексами: Пг, Пс, Р, Вг, Вс, Кр. А так же весомость выявленных управленческих работ заключается в оценке связей по каждому виду управленческих работ. Так согласно основных концепций функционально-структурного взаимодействия предприятия, существование аппарата управления как элемента управляющей системы невозможно без соответствующего взаимодействия с другими элементами. Так с учетом характерной ниверсальности взаимодействий, следует принять, что устойчивые связи в процессе управления выступают согласно следующих взаимодействий:

П_{д1} - связи между ответственным исполнителем и соответствующими звеньями управления, которые предоставляют необходимые данные для подготовки решения;

П_{д2} - связи между ответственным исполнителем и органом, принимающим решение;

П_{д3} - подписанное и организационно оформленное решение, которое доводится до ответственного за его исполнение звена (обратная связь);

П_{д4} - связи между ответственным исполнителем данного решения и структурными подразделениями – участниками данного взаимодействия;

П_{д5} - связи между базовым органом и контролирующим органом;

$У_{C1}, У_{C2}, У_{C3}$ - мероприятия по согласованию управленческих работ.

Соответственно базовые связи отражаются в совокупности индексов $П_{д1}, П_{д2}, П_{д3}, П_{д4}, П_{д5}, У_{C1}, У_{C2}, У_{C3}$ (таблица 3.3).

Оценка возможных взаимосвязей между органами управления мы предлагаем рассматривать относительно органа управления, ответственного за выполнение управленческих работ (Б_р).

Таблица 3.3 – Индексация функциональных связей

Управленческие действия связаны с:	Функциональные связи, с помощью которых осуществляется:		
	Представление данных для расчета показателей	Представление подготовленного решения на утверждение	Представление данных на согласование
Подготовка решения	$П_{д1}$		$У_{C1}$
Принятие решения		$П_{д2}, П_{д3}$	
Выполнение решения	$П_{д4}$		$У_{C2}$
Контроль за выполнением	$П_{д5}$		$У_{C3}$

Таким образом, I орган – ответственный исполнитель (Б_р) выполняет базовый документ и осуществляет управленческие действия по подготовке решения по данной проблеме (П_Г) и его исполнением (П_С). Орган – II и III выступают соисполнителями, взаимодействие которых с базовым органом осуществляется с целью подготовки данных (П_{д1}, П_{д4}) и согласованием основных действий (У_{С1}, У_{С2}). Прерогативой органа-IV является принятие управленческого решения и определяет взаимодействие между органом - IV и органами (П_{д2}, П_{д3}). Контрольная функция выполнения решения реализуется органом – IV. В процессе данного взаимодействия между базовым органом и органом – IV устанавливаются соответствующие взаимодействия (П_{д5}, У_{С3}).

Так моделирование дает нам возможность выявить направления взаимодействия управленческого персонала как по вертикали, так и по горизонтали. При разработке мероприятий повышения качества компетенций взаимодействие осуществляется с главными специалистами по вертикали, следовательно по горизонтали – в совокупности со структурными

подразделениями: планово-экономическим отделом, отделом кадров, финансовым отделом и др. Следует отметить, что горизонтальные связи более многочисленны, чем вертикальные, и с учетом формальной независимости требуют четкого контроля.

Установленные функциональные взаимодействия между органами управления следует оценить соответствующим образом. Вопросы оценки взаимодействия кадрового потенциала являются составляющей эффективности деятельности предприятия в целом.

Решение проблемы оценки взаимодействия кадрового потенциала необходимо осуществлять согласно критериев совершенствования взаимодействия и условия эффективности. Под данным критерием следует понимать степень оценки исследуемого явления, которым необходимо руководствоваться при выборе определенного действия. Как правило, экономический критерий выражается рядом показателей, которые отвечают за результативность действия отдельных факторов, осуществляющих соответствующее влияние. Таким образом, данные критерии свидетельствуют об конкретизации определенных критерия.

Совершенствование взаимодействия управленческого персонала является одним из направлений повышения качества системы управления кадровым потенциалом. Так как качество – это критерий эффективности, то на основе выбора критериев совершенствования взаимодействия следует рассматривать показатели и критерии, характеризующие эффективность осуществления процессов управления согласно выбранной стратегии развития.

Как показывают исследования данной проблемы, состав показателей эффективности процесса управления характеризуется многочисленностью и разнообразием. Однако, чаще всего, выделяются показатели, представленные в работах [27, 68]. В в данных работах в качестве критериев рациональной структуры управления приведены следующие критерии: соответствие

функций звеньям управления; исключение дублирования функций; иерархичность и экономичность структуры управления.

В работе [27, с. 23] «наряду с количественным критерием эффективности структуры управления, рассчитывается по степени выполнения технико-экономических показателей, предложен ряд качественных критериев, среди которых выделяются: тщательность управленческого персонала; достижения баланса стратегических и текущих задач; адаптивность организационной структуры к изменяющимся целям и т.д.»

Мы согласны с подходом Б. С. Мильнера, который предлагает «в качестве критериев эффективности процесса управления рассматривать сокращение продолжительности цикла управления, повышение инновационного уровня процессов управления, своевременность выполнения всех функций управления» [68, с. 23].

Согласно вышеизложенных точек зрения, можем констатировать, что чаще всего делаются попытки оценить взаимодействие управленческого персонала при помощи критерия минимизации связей. Данный критерий базируется на общесистемном принципе минимизации затрат (финансовых, материальных и трудовых) по обеспечению оперативности управленческих связей управляющей и управляемой подсистем.

На оперативность процесса управления оказывает определенное влияние критерий продолжительности управленческого цикла, который следует представить формулой:

$$T_{ц.у.} = \sum_1^m t_{вып.д.у.} + \sum_1^n t_{пер.}, \quad (3.14)$$

где $T_{ц.у.}$ – продолжительность управленческого цикла;

$\sum_1^m t_{вып.д.у.}$ – время выполнения управленческих действий, связанных с подготовкой, принятием, выполнением и контролем управленческого решения;

$\sum_1^n t_{пер.}$ – время перерывов, связанных с необходимостью взаимодействия

органов управления;

m – количество управленческих действий;

n – количество возможных связей.

Итак, уменьшение возможных перерывов в работе выступает фактором возможного сокращения продолжительности управленческого цикла. Величина суммарного времени перерывов в работе рассматривается как оценка эффективности протекания процесса управления в системе, что возможно представить в следующем виде:

$$H_{у.у.} = 1 - \frac{\sum_1^n t_{пер.}}{T_{у.у.}} \quad (3.15)$$

Таким образом, время перерывов в работе напрямую зависимо от количества устанавливаемых в процессе управления связей: чем больше количество связей, тем соответственно больше величина перерыва. Следовательно снижение количества связей несомненно влияет на сокращение продолжительности управленческого цикла.

Для соответствующей оценки следует определить показатель, позволяющий определить среднее количество связей, которые устанавливаются между органами при выполнении одного вида работ. Данный показатель может выражаться отношением общего количества связей, устанавливаемых при выполнении управленческих работ и количеством этих работ:

$$K = \frac{\Phi_{св.}}{P}, \quad (3.16)$$

где K - среднее количество связей;

$\Phi_{св.}$ - количество функциональных связей по всем управленческим работам;

P - количество совместных работ.

С помощью данного показателя можно осуществить оценку взаимодействия в процессе проектирования и совершенствования организационной структуры управления. Данный показателя рассчитывается как по общему количеству связей, так и по отдельным функциональным взаимодействиям, выявленным в процессе исследования данного взаимодействия. Это позволяет определить среднее количество связей, установленными между органами управления:

$$K = \frac{\sum^{cp} \Phi_{св.}}{P} \quad (3.17)$$

В связи с этим предлагаем оценку взаимодействия показателей, обосновать необходимостью изменения связей, определяющих возможные нижние и верхние количественные границы.

В процессе управления выполняемые органами управленческие действия могут быть распределены между ними следующим образом: руководитель принимает решение (Р) и контролирует его выполнение (Кр), структурное подразделение готовит решение (Пр) и выполняет определенный вид работ (В). При этом устанавливаются функциональные взаимосвязи, обеспечивающие выполнение действий связанных с принятием решения (взаимодействия $\Pi_{д2}$ и $\Pi_{д3}$), контролем исполнения ($\Pi_{д5}$) и подготовкой решения ($\Pi_{д1}$, $У_{с1}$).

В двухуровневой системе управления компонента $\Pi_{д1}$ взаимодействует руководитель с функциональным подразделением, в процессе которого осуществляется процесс коммуникации, необходимый для подготовки решения. Выполнение действия, по выполнению решения, осуществляется согласно взаимодействия $У_{с2}$.

Таким образом, в данной системе при подготовке и реализации решения присутствуют взаимодействия $\Pi_{д1}$, $У_{с1}$, $\Pi_{д2}$, $\Pi_{д3}$, $У_{с2}$, $\Pi_{д5}$, общее количество которых равно шести. Возникает достаточно логичный вопрос: каким образом возможно уменьшить данное количество связей?

Следует заметить, что необходимость данных связей ($П_{д1}$, $П_{д2}$, $П_{д3}$, $П_{д5}$), так как они осуществляют достаточно широкий круг управленческих действий руководством предприятия. Относительно связей согласно действий органов при подготовке и выполнению решения ($У_{с1}$, $У_{с2}$), то при данном количестве органов управления, их сокращение нецелесообразно, так как их деятельность требует единства интересов, обеспечиваемых связями $У_{с1}$, $У_{с2}$. Согласно этого, рассмотренные состав и количество связей следует считать нижней возможной границей состава и общего количества связей, необходимых для выполнения одного вида управленческих работ.

С целью анализа функционально-структурного взаимодействия управленческого персонала и оценки его влияния на совершенствование процессов управления на мясоперерабатывающих предприятиях нами определены возможные функциональные связи органов управления в ООО «Луганский мясокомбинат» (таблица 3.10).

Как видно из таблицы 3.10, реализация связей $П_{д2}$, $П_{д3}$ между всеми органами управления не достигает их возможной нижней границы. Данный факт обусловлен тем, что при исследовании функционального взаимодействия нами фиксируются все управленческие работы, требующие соответствующего взаимодействия органов управления. Однако среди них есть работы, при выполнении которых осуществляется полный управленческий цикл, то есть реализуется весь состав связей, а также работы, направленные на выполнение одного управленческого воздействия, например, подготовки решения.

Определение верхней возможной границы показателя среднего количества связей, рассчитанных на один вид работ, установить достаточно сложно и практически невозможно. Это обусловлено следующим. Поскольку минимальное количество связей, установленных в процессе управления, имеет место в системе, состоящей из двух органов, можно предположить, что максимальное количество связей достигается в условиях участия в выполнении управленческой работы всех звеньев управления.

Согласно проведенным исследованиям в системе управления ООО «Луганский мясокомбинат» действует 26 органов управления. Итак, теоретически орган управления как ответственный исполнитель работы может осуществлять связи с 25 другими органами системы управления. При этом количество связей, приходится на одно звено управления для выполнения необходимого объема работ, предлагается рассчитать по формуле:

$$K_c = n \cdot \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right), \quad (3.18)$$

где K_c - количество связей, которые приходятся на один орган управления;

n - количество органов управления, с которыми приходится взаимодействовать при выполнении работ.

Если воспользоваться формулой (3.18) и взять для расчета максимальное количество управленческого персонала, с которым необходимо взаимодействовать каждому функциональному отделу, то, например, для отдела кадров количество связей, устанавливаемых при выполнении закрепленных за ним функций, равно 1680. Если отделу кадров необходимо взаимодействовать с девятью органами управления, то для отдела по контролю качества и планово-экономического отдела количество связей будет гораздо больше, так как им приходится взаимодействовать с 34 другими органами управления. Таким образом, показатель среднего количества связей, приходящихся на одну работу, для каждого органа будет высоким.

Исходя из этого, нами предложено в качестве верхней границы рассматривать среднюю величину, полученную от деления суммы показателей среднего количества связей, устанавливаемых при выполнении одного вида управленческих работ, рассчитанных в системе управления в целом.

Таблица 3.4 – Состав и количество взаимодействий, которые устанавливаются при выполнении управленческих функций

Орган управления	Количество взаимосвязанных работ	Количество управленческих действий						Сумма управленческих действий	Количество взаимодействий, которые обеспечивают выполнение управленческих действий							Сумма взаимодействий	Максимальное количество органов управления, которые принимают участие во взаимодействии	Максимальное количество взаимодействий по одному виду работ	
		Пс	Пг	Р	Ис	Иг	Кр		Пд1	Ус1	Пд2	Пд3	Пд4	Ус2	Ус3				Пд5
Отдел труда и заработной платы	10	98	10	7	21	12	7	155	96	47	7	7	21	12		7	199	34	58
Финансовый отдел	8	77	8	6	15	9	6	121	77	28	6	6	15	9		6	149	34	47
Отдел маркетинга	8	60	8	6	9	6	6	95	47	23	6	6	9	2		8	99	14	24
Производственный отдел	7	26	7	5	4	5	5	52	12	21	5	5	4			5	52	9	15
Всего	33	261	33	24	49	81	24	423	232	119	24	24	49	23		26	499	91	144

Таблица 3.5 – Расчет показателя среднего числа связей, установленных при выполнении одного вида работ

Органы управления	$K = \frac{\Phi_{св.}}{P}$	Отклонения от среднего уровня	$K = \frac{\sum_{ср} \Phi_{св.}}{P}$								Отклонения от среднего уровня							
			Индексы связей								Индексы связей							
			Пд1	Ус1	Пд2	Пд3	Пд4	Ус2	Ус3	Пд5	Пд1	Ус1	Пд2	Пд3	Пд4	Ус2	Ус3	Пд5
Отдел труда и заработной платы	19,9	+7,7	9,8	4,7	0,7	0,7	2,1	1,2		0,7	+4,6	+2,0	-0,1	-0,1	+0,7	+0,7	-0,2	+0,1
Финансовый отдел	18,4	+6,2	9,6	3,5	0,7	0,7	1,9	1,1		0,7	+4,4	+0,8	-0,1	-0,1	+0,5	+0,6	-0,2	+0,1
Отдел маркетинга	13,4	+1,2	5,9	2,9	0,7	0,7	1,1	1,2		0,9	+0,7	+0,2	-0,1	-0,1	+0,3	+0,7	-0,2	+0,3
Производственный отдел	7,4	-4,8	1,7	3,0	0,7	0,7	0,6			0,7	-3,5	+0,3	-0,1	-0,1	-0,8	-0,5	-0,2	+0,1
Всего	12,2		5,2	2,7	0,8	0,8	1,4	0,5	0,2	0,6								

На основе данных, приведенных в таблице 3.4, определены показатели оценки взаимодействия на примере четырех отделов ООО «Луганский мясокомбинат». Величина отклонений показателя позволяет количественно обосновать необходимость изменения связей, а также может быть использована для оценки мер по совершенствованию взаимодействия.

Деятельность отдела организации кадров имеет наибольшие отклонения от среднего уровня. Это проявляется в количестве связей ($\Pi_{Д1}$ и $У_{С1}$), которые обеспечивают действия, связанные с подготовкой управленческого решения. Данные, систематизированные в таблице 3.4, позволяют осуществить расчет удельного веса связей, различных по форме и сгруппированных в соответствии с управленческими действиями (таблица 3.5).

Как свидетельствуют результаты для всего управленческого персонала сумма связей ($\Pi_{Д1}$ и $У_{С1}$) составляет большую часть от общего количества связей, устанавливаемых при выполнении возложенных на них работ.

Следует отметить, что перед определением возможных путей сокращения связей, необходимо тщательно продумать вопросы о взаимодействующих органах и привлечении их к выполнению каждой управленческой процессу.

В связи с этим оценка взаимодействия управленческого персонала через показатель среднего количества связей, рассчитанных на один вид работ, должна быть дополнена показателями, характеризующими различные аспекты взаимодействия.

Одним из таких показателей является показатель частоты обмена взаимодействующими органами входными и выходными данными. Предложенный показатель характеризует двусторонность, взаимозависимость деятельности органов друг от друга:

$$Ч_{обм} = \frac{\Pi_1}{\Pi_1 + \Pi_2} \quad (3.19)$$

$\text{Ч}_{\text{обм}}$ - частота обмена данными;

П_1 - орган управления предоставляет данные взаимодействующего с ним органа;

П_2 - орган управления получает данные от взаимодействующего с ним органа.

Поскольку взаимодействие кадрового потенциала представляет собой двусторонние связи, то при $\text{Ч}_{\text{обм}} = 0,5$ между органами достигается необходимое взаимодействие. Расчет данного показателя можно проводить по общему количеству связей, устанавливаемых между органами, а также в разрезе отдельных восьми форм функциональных связей ($\text{Пд}_1, \text{Ус}_1, \text{Пд}_2, \text{Пд}_3, \text{Пд}_4, \text{Ус}_2, \text{Ус}_3, \text{Пд}_5$). Как уже было подчеркнуто, в процессе управления наряду с взаимодействиями могут функционировать и другие связи. Однако на этапе исследования взаимодействия с помощью предложенной модели предполагалось, что все устойчивые связи по реализации отдельных управленческих действий и процесса управления в целом являются взаимодействиями, где другие связи не учитывались.

Данный подход к исследованию взаимодействия вызван сложностью разграничения функционирующих в системе управления взаимодействий, обусловленных особой подвижностью их границ. Различные по форме связи могут трансформироваться во взаимодействие, а взаимодействия, в свою очередь, могут поглощать другие связи и на этой основе развиваться. Отметим, что использование показателя среднего количества связей, рассчитанных на один вид работ, базировались на указанном подходе к исследованию взаимодействия.

Наличие взаимодействия в системе управления свидетельствует о такой деятельности отдельных органов управления, которая способствует обеспечению интегративности системы управления с точки зрения целостности взаимодействия ее подсистем (элементов) и постоянному совершенствованию на этой основе существующих процессов управления.

Исходя из этого, использование показателя частоты обмена взаимодействующими органами входными и выходными данными для оценки взаимодействия позволяет выявить, действительно ли между органами устанавливается взаимодействие.

Таблица 3.6 – Расчет удельного веса связей между органами управления

Связи, которые обеспечивают выполнение управленческих действий	Органы управления			
	Отдел организации труда и заработной платы	Финансовый отдел	Отдел маркетинга	Производственный отдел
Подготовка решения (П _р)				
Пд1	0,49	0,51	0,46	0,26
Ус1	0,24	0,22	0,23	0,40
Всего	0,73	0,73	0,69	0,65
Принятие решения (Р)				
Пд2	0,03	0,03	0,06	0,09
Пд3	0,04	0,04	0,06	0,10
Всего	0,07	0,07	0,12	0,19
Выполнение решения (В)				
Пд4	0,12	0,10	0,09	0,08
Ус2	0,05	0,07	0,03	0,00
Всего	0,17	0,17	0,12	0,08
Контроль за выполнением (К)				
Пд5	0,03	0,03	0,07	0,08
Ус3	–	–	–	–
Всего	0,03	0,03	0,07	0,08
Итого	1,0	1,0	1,0	1,0

Следует подчеркнуть, что предложенные показатели оценки логично взаимосвязаны между собой, что дает возможность правильно определить и разработать направления взаимодействия с целью ее совершенствования. С помощью показателя среднего количества связей, установленных на один вид работ, можно выявить отклонения от рассчитанной для каждого предприятия средней величины по составу и количеству связей, устанавливаемых между органами управления.

Однако, определяя необходимость уменьшения связей, данный показатель не определяет органы, между которыми связи должны быть

сокращены. Применение для оценки взаимодействия показателя частоты обмена взаимодействующими органами входными и выходными данными позволяет решить задачу по выявлению связей, которые должны быть сокращены с целью обеспечения эффективности протекания процессов управления.

Предложенные критерии взаимосвязаны между собой и позволяют правильно определить и разработать анализ взаимодействия и достичь поставленной цели, а именно, совершенствование процессов управления на предприятии. Показатели оценки функционального взаимодействия применяются при совершенствовании процессов управления и проектировании организационной структуры управления.

Таким образом, обоснованное и структурированное практическое применение системной методики позволит обеспечить конструктивный методический подход к решению задач оценки структурно-функционального взаимодействия органов управления. Системный анализ функций управления, оптимальное количество связей между органами управления в процессе их взаимодействия, позволяют построить модель функционального взаимодействия кадрового потенциала на основе установления системообразующими отношениями между элементами (рис. 3.6) .

В модели, представленной на рисунке 3.6, обосновано:

1. Структура системообразующих (структурообразующих и процессообразующих) составляющих.
2. Структура основных сфер деятельности организации на основе анализа его потребностей.
3. Состав и структура компетентного подхода разработанного в соответствии с основными принципами управления.
4. Системное управление предприятием на основе совокупности системообразующих блоков компетенций.

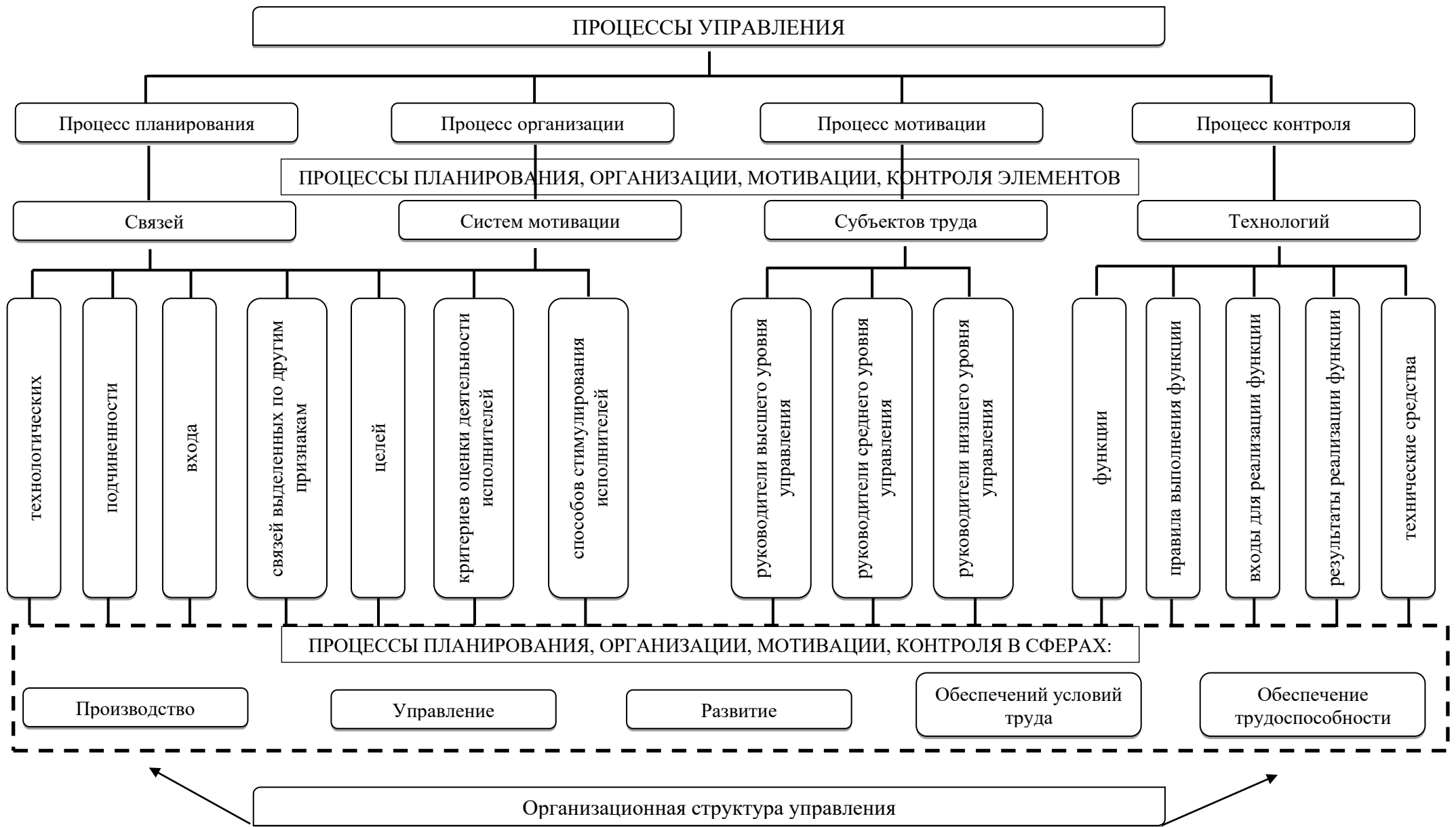


Рисунок 3.6 – Модель функционально-структурного взаимодействия кадрового потенциала

Следует также подчеркнуть, что основой разработанной модели являются концептуальные аспекты функционально-структурного подхода на основе выделения связей между органами управления в процессе их взаимодействия.

Как видим, приведенная модель дает возможность осуществлять анализ эффективности взаимодействия кадрового потенциала через реализацию компетенций по трем основным направлениям: оценка содержания компетенций, связь компетенций с системообразующими элементами и связь со сферами деятельности. раскрытия их назначения и применения при разработке технологий управленческих работ.

Ценность разработанной на основе обобщения теоретических положений модель заключается в приведенных нами выводов относительно компетентностного взаимодействия кадрового потенциала как категории, отражает содержание процесса управления.

Согласно результатам оценки связей органов управления представленная модель дает возможность обосновывать создание базы методического обеспечения качества управления с учетом технологий управленческих работ.

Согласно вышеизложенного, можно констатировать, что обеспечение качества процессов управления относительно достижения поставленных целей в соответствии с выбранной стратегией развития непосредственно связано с совершенствованием функционально-структурного взаимодействия кадрового потенциала на основе повышения качества руководства предприятием.

3.3. Совершенствование кадровой стратегии как инструмента управления кадровым потенциалом

Процесс обеспечения качества системы управления кадровым потенциалом характеризуется долгосрочностью и инновационной направленностью. Учитывая это эффективность реализации мероприятий по обеспечению качества системы управления кадровым потенциалом на основе совершенствования компетентностного взаимодействия управленческого персонала требует четко определенной программы действий со стороны высшего руководства предприятия.

Учитывая, что основой совершенствования компетентностного взаимодействия управленческого персонала является обеспечение высокого качества реализации компетенций руководством, первоочередными становятся вопросы развития кадрового потенциала, возможно при условии реализации адекватной кадровой политики. Поэтому цели обеспечения качества системы управления кадровым потенциалом должны оговаривать цели и приоритеты кадровой политики предприятия.

Формирование стратегии управления кадровым потенциалом является неотъемлемой составляющей кадровой политики и общей стратегии предприятия. Исходя из этого, процесс обеспечения качества системы управления кадровым потенциалом является стратегически ориентированным процессом, реализация которого предполагает установление целей кадровой стратегии, осуществление стратегического анализа внешних и внутренних факторов, осуществляющих соответствующее влияние на формирование и реализацию кадрового потенциала предприятия, разработку кадровой стратегии, ее реализацию и контроль за выполнением стратегии (рис. 3.7).

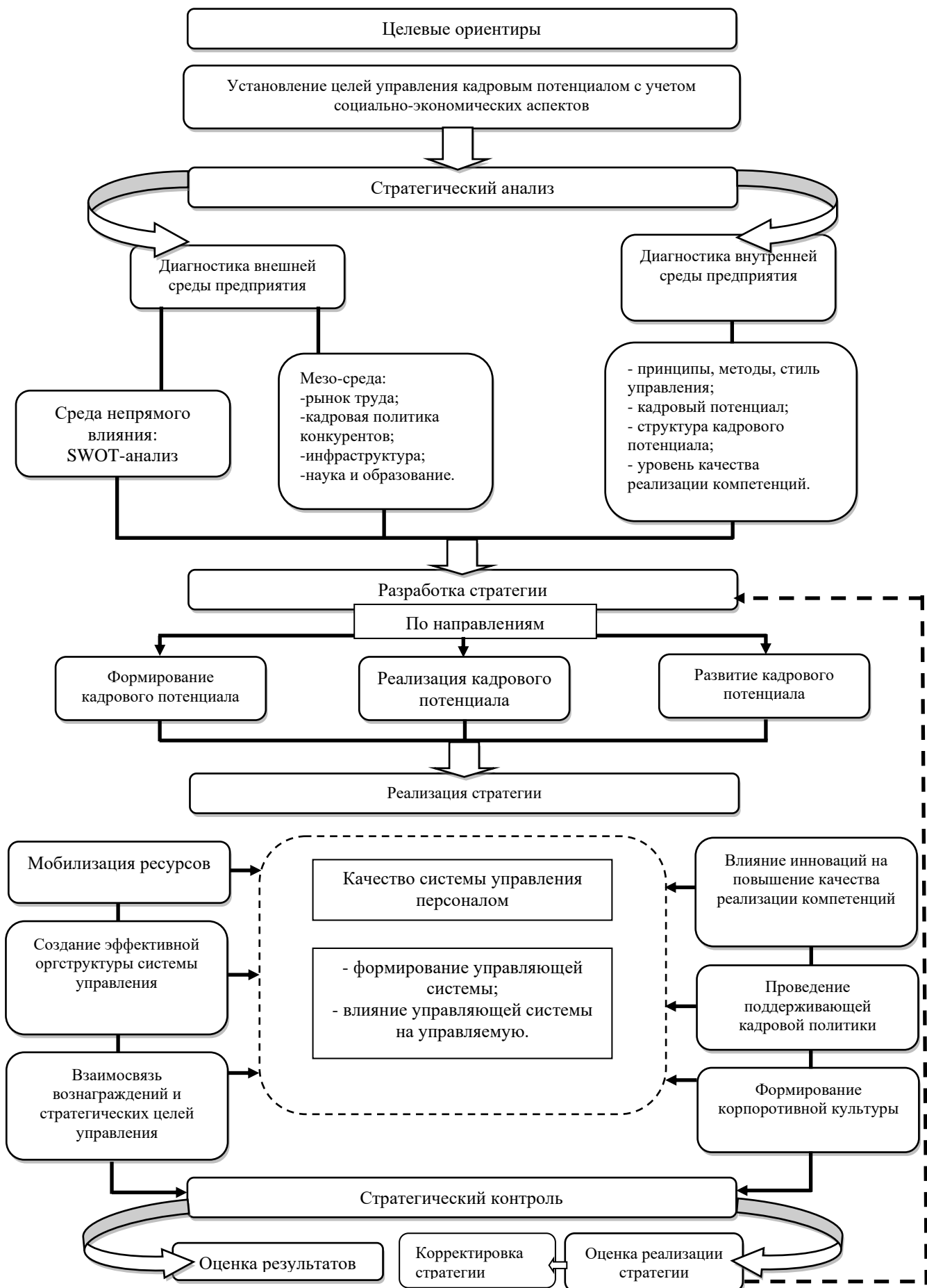


Рисунок 3.7 – Имплементация кадровой стратегии развития

Кадровая стратегия усиливает конкурентоспособность предприятия на соответствующем рынке, способствует расширению конкурентных преимуществ предприятия за счет создания условий для развития и эффективного использования кадрового потенциала, качества реализации компетенций руководителями всех уровней управления. Как видно из рис. 3.7, характерным признаком кадровой стратегии является ее ориентация на достижение общих целей предприятия, то есть кадровая стратегия управления должна подчиняться общей стратегии предприятия.

Вместе с тем можно выделить и другой вариант взаимодействия кадровой стратегии и стратегии предприятия: эти стратегии разрабатываются и развиваются как единое целое. Данный вариант предполагает как участие представителей кадровой службы в процессе разработки общей стратегии предприятия, так и привлечение специалистов из различных функциональных служб в разработке кадровой стратегии предприятия.

На наш взгляд, второй вариант наиболее полно отражает сущность концепции обеспечения качества системы управления кадровым потенциалом, так как предусматривает привлечение представителей всех структурных единиц предприятия к процессу разработки кадровой стратегии. С учетом этого совершенствование качества системы управления кадровым потенциалом возможно за счет разработки и реализации соответствующей кадровой стратегии.

Разработка кадровой стратегии осуществляется по следующим основным направлениям: обеспечение персоналом, реализация кадрового потенциала с точки зрения обеспечения качественного выполнения компетенций, развитие кадрового потенциала с учетом результатов оценки деятельности персонала, его заинтересованности в развитии и осуществлении инвестиций в соответствующие направления развития.

Одним из подходов разработки кадровой стратегии является проектирование развития на основе формирования комплекса документации,

которая позволяет планировать развитие управленческого персонала по определенным направлениям. В рамках организационного проектирования приоритетными являются вопросы формирования системы компетентностного взаимодействия управленческого персонала как основа обеспечения качества системы управления кадровым потенциалом.

Согласно вышеизложенного следует, что разработка кадровой стратегии должна предусматривать формирование технологии управленческих работ в процессе компетентностного взаимодействия органов управления. Совершенствование компетентностного при взаимодействии органов управления согласно рационального разделения и кооперации управленческого труда, заложены в процессе выполнения работ. В связи с этим необходимо, во-первых, выявить и описать процессы управления в подразделениях предприятия, а во-вторых, определить направления реализации кадровой стратегии.

Обобщение опыта организационного проектирования позволило нам разработать комплекс мер по совершенствованию компетентностного взаимодействия органов управления. В основу формирования этих мероприятий положен принцип системности с точки зрения совместимости, актуализации, обеспечения компетенций. Исходя из этого, определяющими принципами совершенствования компетентностного взаимодействия органов управления являются основные принципы.

Принцип совместимости отражает необходимость формирования рациональной системы компетентностного взаимодействия органов управления, предполагает, во-первых, согласованность с существующей практикой; во-вторых, совместимость однопорядковых элементов в системе должен быть непротиворечивым и в совокупности представлять рациональную и эффективную систему компетентностного взаимодействия органов управления.

Принцип актуализации отражает постоянно изменяющиеся подходы к процессам разделения и кооперации управленческого труда, а также определяет процессуальный характер системы компетентностного взаимодействия органов управления.

Сущность принципа лабализации компетенций заключается в том, что при проектировании системы компетентностного взаимодействия органов управления необходимо обеспечить рациональное сочетание устойчивости системы и подвижности компетенций.

Принцип сосредоточения заключается в том, что при формировании системы компетентностного взаимодействия органов управления необходимо так спроектировать совокупность компетенций, чтобы компетенции каждого подразделения системы управления входили в состав системы управления предприятия в целом.

Разработанный нами комплекс мероприятий по совершенствованию компетентностно-структурного взаимодействия управленческого персонала был апробирован нами на предприятиях мясоперерабатывающей промышленности ЛНР и показал свою дееспособность с точки зрения повышения степени координации управленческих работ. В основу разработки предложенного варианта проектирования системы компетентностно-структурного взаимодействия управленческого персонала положено привлечение пользователей системы в процесс проектирования. Использование данного подхода на практике предполагает реализацию следующих мероприятий:

1. Описание технологии управленческого труда в рамках определенного процесса с целью дальнейшего совершенствования реализации компетенций.
2. Формирование нормативно-инструктивного материала для реализации проекта.
3. Определение направлений реализации проекта.

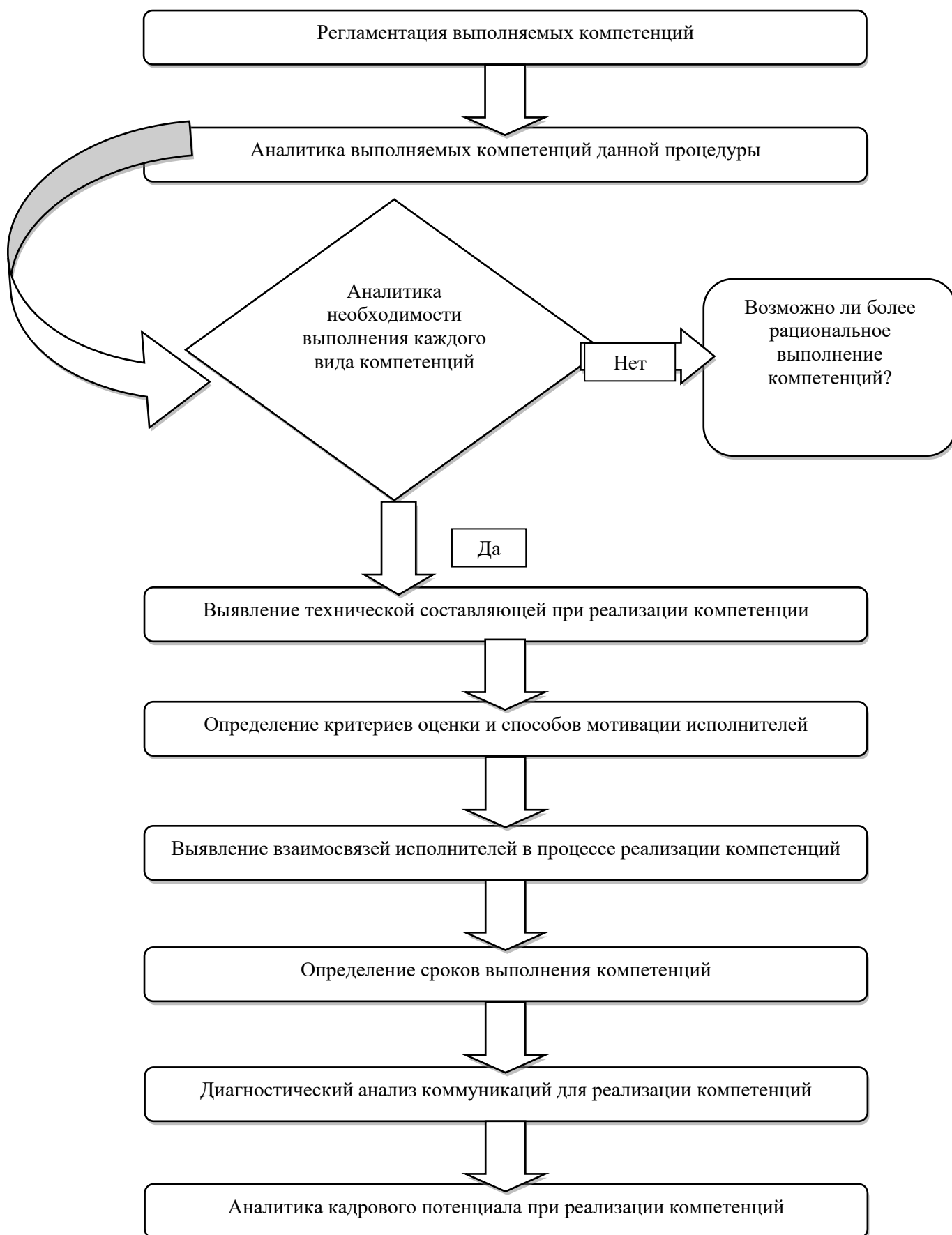


Рисунок 3.8 – Алгоритмизация структурно-компетентностного взаимодействия управленческого труда

Основной составляющей разработки мероприятий по совершенствованию структурно-компетентностного взаимодействия управленческого персонала является проведение диагностического анализа действующей системы компетентностных связей управленческого персонала с учетом совокупности управленческих процедур в каждом структурном подразделении. Следует отметить, что диагностический анализ является наиболее трудоемкой процедурой предпроектного этапа, от качества проведения которой зависят результаты проектирования всей системы. В процессе диагностического анализа создается описательный алгоритм системы, которая предусматривает описание технологии управленческого труда в рамках определенного процесса с целью дальнейшего совершенствования реализации компетенций (рис. 3.8).

В результате алгоритмизации структурно-компетентностного взаимодействия управленческого труда принимается решение о проектировании конкретных управленческих компетенций. Основанием для выполнения работ является издание приказа, который должен содержать:

- цели и задачи проектирования;
- перечень проектных процедур;
- исполнителей, ответственных за проектирование;
- график проведения основных работ по проектированию.

Следует отметить, что проект структурно-компетентностного взаимодействия управленческого труда должен содержать нормативно-правовой материал для реализации проекта, в состав которого входят следующие направления:

1. Распорядительные документы (приказы, распоряжения по разработке и внедрению проекта).
2. Последовательность и способы реализации управленческих процедур, схему взаимосвязи исполнителей по реализации.
3. Инструкции или необходимые справочно-коммуникативные материалы по реализации разработанных процедур.

4. Методические указания по выполнению конкретных видов проектных работ.

Таким образом, представленная нами совокупность управленческих процедур может быть использована при разработке мероприятий по совершенствованию компетентностного взаимодействия управленческого персонала как одного из направлений реализации кадровой стратегии предприятия.

Следует также отметить, что реализация кадровой стратегии включает два важных блока: внедрение стратегии и стратегический контроль над ее реализацией. Так как базовую стратегию и кадровую стратегию предприятия мы рассматриваем как единое целое с точки зрения решения стратегических задач на корпоративном уровне, то внедрение проекта совершенствования структурно-компетентностного взаимодействия управленческого персонала в процессе реализации кадровой стратегии должно быть нацелено на повышение качества системы управления в целом.

Учитывая вышеизложенное, нами выделены следующие компетентностные направления кадрового отдела с точки зрения обеспечения качества системы управления кадровым потенциалом (рисунок 3.9):

1. Формирование управляющей системы.

Формирование управляющей системы осуществляется на основе реализации управленческих компетенций через соответствующую организационную структуру, в которой конкретизируется управляющая система, определяется роль каждого звена, раскрываются связи в процессе управления, выявляется степень интеграции и специализации отдельных управленческих компетенций. Наличие структуры управления и ее развитие является основой организации предприятия, вне рамок которой исключается возможность реализации управленческих компетенций. Процесс формирования структуры представляет собой организационное закрепление тех или иных компетенций аппарата управления. Таким образом, основой формирования

структуры управления является выделение компетенций, необходимых для осуществления, как текущей деятельности предприятия, так и обеспечение достижения стратегических целей. Что касается таких элементов системы управления, как: методы, кадры, техника, информация и т. д., то данные элементы являются средством, необходимым для своевременной реализации той или иной компетенции с целью соответствия выбранным приоритетам развития.

2. Влияние управляющей системы на управляемую.

Реализация данного направления связана с процессом определения состава и классификации управленческих компетенций, при осуществлении которого необходимо учитывать диалектическое единство всех компетенций, характеризующих сущность и содержание процесса управления, а также единство управляющей и управляемой систем. Состав управленческих компетенций должен обеспечивать эффективную реакцию управляющей системы на любое изменение состояния управляемой системы. Отметим, что содержание управления связан с содержанием производства, определяется им и вытекает из него. С учетом этого реализация данного направления обусловлена единством процесса управленческой деятельности и его результатами.

В процессе управленческой деятельности руководство влияет на процесс производства через реализацию основных и специфических (конкретных) управленческих компетенций. Оценка влияния управленческого персонала на процесс производства дает возможность выявить состав и содержание компетенций, а также факторы, влияющие на качество реализации компетенций. Поэтому поиск подходов к обеспечению качества системы управления кадровым потенциалом должен предусматривать оценку влияния управленческого персонала на процесс управления кадровым потенциалом.



Рисунок 3.9 – Направления реализации компетенций кадровой службы с точки зрения обеспечения качества системы управления предприятием.

Отметим, что единство этих двух направлений в реализации управленческих компетенций становится возможным и реальным, так как формирование управляющей системы является предпосылкой подготовки к воздействию на управляемую систему. Формирование управляющей системы будет успешным, а результаты влияния эффективными благодаря взаимосвязи и единства двух направлений реализации компетенций.

В процессе реализации стратегии управления кадровым потенциалом следует создавать рабочие группы с учетом функционального взаимодействия: формирования кадровой политики, подбора персонала, расстановки кадров, развития кадрового потенциала. Рабочие группы включают работников не

только кадровой службы, но и других структурных подразделений, которые привлекаются к решению соответствующих задач.

Вышеизложенное позволяет утверждать, что реализация кадровой стратегии в направлении обеспечения качественных преобразований системы управления кадровым потенциалом должна быть направлена как на формирование управляющей системы, так и на обеспечение адекватного воздействия управляющей системы на управляемую. С целью установления степени соответствия реализации данных мероприятий выбранным целевым ориентирам необходимо обеспечить соответствующий стратегический контроль.

Неотъемлемой составляющей стратегического контроля является осуществление оценки намеченных мероприятий. С учетом того, что основой формирования кадровой стратегии как средства совершенствования качества системы управления кадровым потенциалом является реализация мероприятий по совершенствованию функционального взаимодействия органов управления, направлением контроля в данном случае является оценка эффективности этого функционального взаимодействия.

Проблему расчета показателей, отражающих эффективность компетентностного взаимодействия органов управления пытались решать многие социологи и экономисты, которые представляют различные системы показателей эффективности компетентностного взаимодействия органов управления. При этом в работах социологов системы показателей ориентированы исключительно на выявление соотношений в процессе развития различных форм общественной активности, анализ факторов (прежде всего, личностных), воздействующих на деятельность управленческого персонала, исследования влияния управленческой деятельности на развитие личности. В трудах экономистов используется в основном тот же методический инструментарий, что и в социологических исследованиях, но для них

характерна более четкая ориентация на анализ эффективности деятельности кадрового потенциала.

Следует отметить, что существующая система показателей эффективности взаимодействия органов управления применяется на практике без четкой привязки к анализу содержания процесса управления, без единой концептуальной базы и, соответственно, в несистематизированном виде. Поэтому на данном этапе задача заключается не в конструировании каких-либо новых показателей, которые отражали бы качественно новый уровень указанного взаимодействия, а в выборе и систематизации известных показателей хозяйственно-управленческой деятельности в соответствии с определенными направлениями реализации управленческих компетенций.

Для измерения и оценки роли управленческого персонала в процессе обеспечения качества управления кадровым потенциалом по критерию «совершенствования реализации компетенций через обеспечение оптимальности разделения и кооперации управленческого труда» необходимо взять показатели оценки разделения и кооперации управленческого труда. Основная часть этих показателей находится в данных статистического учета, другие - определяются путем социологических исследований.

С целью раскрытия роли управленческого персонала по критерию – «управление внутриорганизационными изменениями с целью широкого привлечения персонала в процесс обеспечения качества во всех сферах деятельности предприятия», с одной стороны, следует использовать статистику по количеству конфликтных ситуаций, жалоб, увольнений, а с другой - показатели уровня и динамики доходов и качества жизни, показатели заинтересованности в проведении изменений. Отметим, что данные по второй группе показателей требуют, кроме их традиционного анализа, социальных разработок теоретического характера.

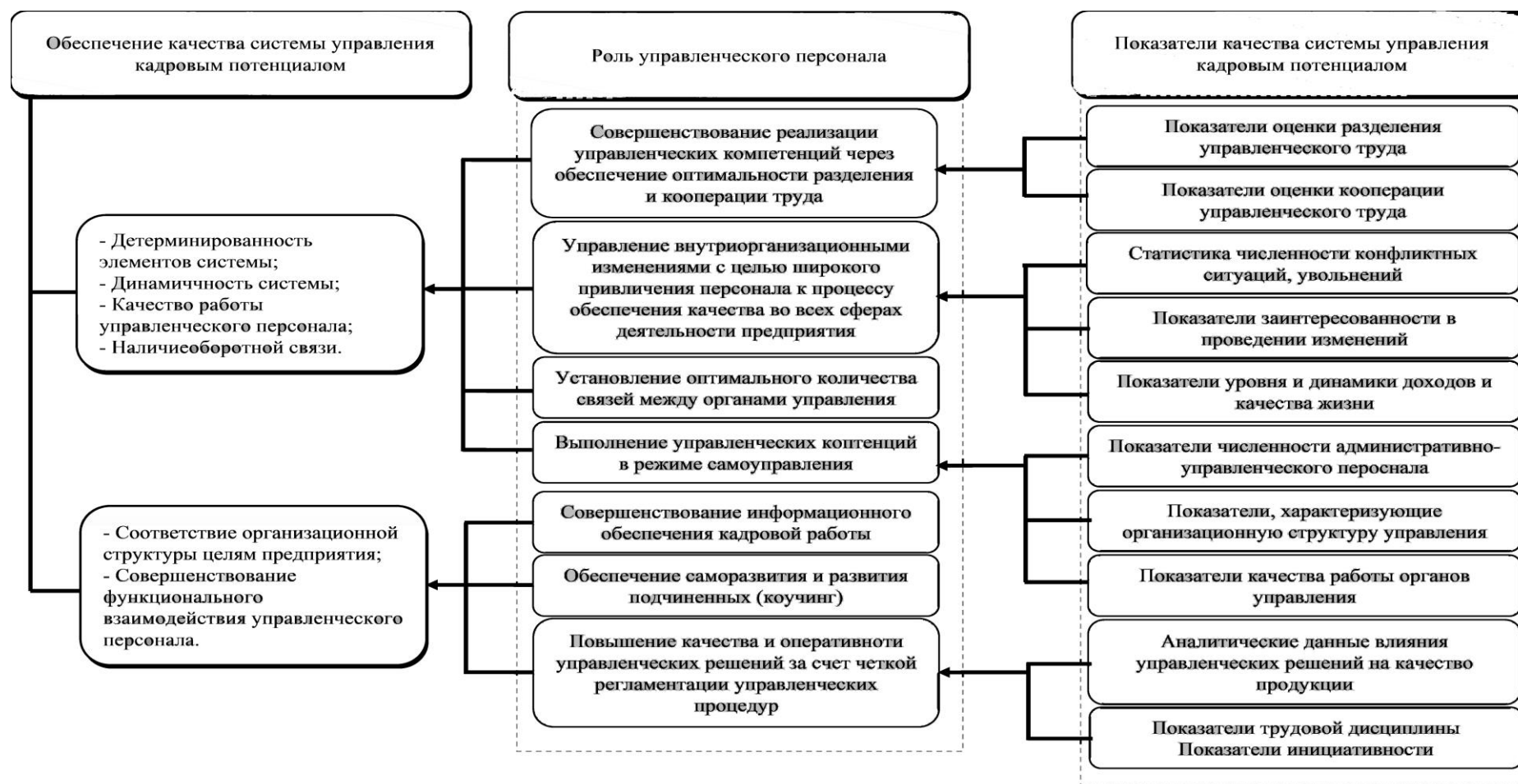


Рисунок 3.10 – Детерминанты качества системы управления кадровым потенциалом с учетом направлений реализации кадровой стратегии предприятия

К показателям оценки данных компетенций следует включить показатели численности административно-управленческого персонала (абсолютные и относительные), расходов на его содержание; показатели, характеризующие организационную структуру управления, в частности те, которые раскрывают распределение управленческих компетенций между руководителями различных уровней управления; показатели качества работы органов управления.

В связи с множественностью и разнообразием показателей, составляющих данную систему, приведенных на рисунке 3.10, основой оценки качества процессов управления должны быть методы анализа, дополненные расчетами отдельных количественных данных, характеризующих качество управления по соответствующим критериям. Поэтому, не существует универсальной математической модели, которая бы отражала в количественном виде всю сумму взаимозависимостей всех показателей и факторов качества управления.

В качестве показателей инициативности следует использовать количество предложений по совершенствованию организации производства и управления, приходится на одного работника, в том числе принятых предложений и эффект от их реализации. Показатели исполнительской дисциплины должны быть более дифференцированными по категориям персонала. Так, если для рабочих это выполнение норм выработки и процент брака, то для управленческого персонала это, прежде всего, реализация соответствующего набора компетенций и качество выполненных работ.

Также отметим, что оценка качества управления имеет сравнительный характер, и поэтому трудно поддается количественному выражению.

Бесспорно, использование статистических и других количественных данных обогащает анализ качества процессов управления и предоставляет ему необходимую корректность. Однако не следует переоценивать реального значения количественных показателей, потому что измерительные переменные в большинстве случаев являются второстепенными. Главные переменные,

объясняющие явление, часто не поддаются измерению методами количественного анализа и могут быть выражены только через подробные качественные словесные комментарии.

Таким образом, разработка и реализация кадровой стратегии на основе совершенствования компетентностного взаимодействия органов управления является приоритетным направлением обеспечения качества системы управления предприятием. Такие выводы свидетельствуют о необходимости обеспечения интегративности кадровой стратегии и общей стратегии управления предприятием с точки зрения достижения качественного долгосрочного эффекта от развития кадровой составляющей системы управления предприятием.

Выводы к разделу 3

На основе результатов исследований раскрыта сущность действия механизма взаимодействия качества управленческих компетенций и уровнем развития кадрового потенциала. Установлено, что качество управленческой работы оказывает влияние на качество продукции через управленческие компетенции, выполнение каждой из которых зависит от организаторских способностей руководителя, его компетенции, степени ответственности и других качеств. Влияние каждой из компетенций следует рассматривать как некий элемент, входящий в состав данного механизма.

Выявлено взаимовлияние факторов роста качества компетенций руководителей при их совместном воздействии на уровень развития кадрового потенциала путем осуществления корреляционного анализа. Установлено существование определенной корреляционной зависимости между

показателями качества управленческих компетенций и уровнем развития кадрового потенциала среднего и нижнего звеньев управления. Определено, что в процессе обеспечения высокого уровня развития кадрового потенциала у руководителей нижнего звена управления наиболее является выраженными такие качества, как степень ответственности и способность к коучингу. Для руководителей среднего звена управления характерно наибольшее проявление организаторских способностей и высокий уровень компетентности в данной сфере.

Осуществлен графический анализ зависимости между показателем уровня развития кадрового потенциала и уровнем качества управленческих компетенций. Выявлено неоднозначное влияние руководителей различных уровней управления на развитие кадрового потенциала. На основе этого выделены три степени зависимости между указанными элементами, что позволяет выявить тенденции роста уровня развития кадрового потенциала при повышении качества компетенций руководства предприятия.

В работе доказано, что качество управленческого труда, находя свое отражение в развитии кадрового потенциала через реализацию управленческих компетенций, отражает содержание процесса управления. Поэтому разработка мер по совершенствованию качества системы управления предприятием должна учитывать результаты оценки влияния качества работы руководителей на развитие кадрового потенциала.

На основе проведенных исследований установлено, что предпосылкой обеспечения качества системы управления предприятием является совершенствование компетентностного взаимодействия органов управления, под которой предложено понимать совокупность необходимых, устойчивых, повторных связей, устанавливаемых между органами в процессе подготовки и реализации управленческого воздействия.

Разработаны методические подходы к формированию системы компетентностного взаимодействия органов управления как направления обеспечения качества системы управления предприятием. В основу

формирования данной системы положена реализация двух этапов: на первом этапе осуществляется анализ процесса управления, устанавливаются функциональные взаимодействия и осуществляются связи в процессе управленческих действий. Вторым этапом предполагается выделение связей между органами, которые осуществляют управленческие действия при выполнении работ.

На основе проведенных исследований установлено, что процесс формирования кадрового потенциала характеризуется долгосрочностью и инновационной направленностью. Учитывая это, эффективность реализации мероприятий по формированию кадрового потенциала на основе совершенствования компетентностного взаимодействия управленческого персонала требует четко определенной программы, действий со стороны высшего руководства предприятия. Предложено использовать кадровую стратегию как средство совершенствования системы управления предприятием. Разработаны детерминанты качества системы управления кадровым потенциалом с учетом направлений реализации кадровой стратегии предприятия, которая является основой для повышения эффективности деятельности предприятия в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе проведено теоретическое обобщение и предложен новый подход к решению научной задачи, которая заключается в разработке практических рекомендаций по формированию кадрового потенциала предприятий мясоперерабатывающей промышленности Луганской Народной Республики. Результаты проведенного исследования позволяют сделать следующие выводы и предложения:

1. Конкретизировано смысловое значение понятия «кадровый потенциал» на основании проведенного анализа современной научной литературы. Обосновано, что «кадровый потенциал» целесообразно рассматривать как составляющую трудового потенциала, связанную с совокупностью компетенций персонала предприятия, включающих состав и структуру, физические и психологические возможности работников, их интеллектуальные и коммуникативные способности, профессиональные знания и квалификационные навыки, креативность и способность к инновациям, что позволяет достичь стратегических целей развития предприятия.

2. Разработана концептуальная модель профессиональной компетентности руководителя, которая обеспечивает возможность согласования двух составляющих: объективной и субъективной. Первая составляющая представлена организационными условиями и требованиями, которая, обеспечивает максимальное использование и развитие компетентности. Субъективная составляющая определена посредством проявления знаний, опыта, деловых и личностных качеств управленческого работника.

3. Усовершенствованный методический подход к оценке кадрового потенциала предприятия, основанный на использовании концепции компетентностного подхода, базирующийся на применении системы двухуровневой градации кадрового потенциала и методах экспертных оценок. Согласно предложенного подхода к компетенциям первого уровня значимости

отнесены потенциал руководителя, мотивация и обучение; компетенции второго уровня значимости представляют собой детализированные детерминанты компетенций первого уровня значимости.

4. Апробирован научно-практический подход к определению зависимости уровня развития кадрового потенциала от качества управленческой работы при линейной зависимости, что позволило выявить для большинства структурных подразделений исследуемых предприятий, которые представлены в виде прямой, ограниченной некоторым интервалом изменения индикатора, отражающий реализацию уровня качества руководителя, что обосновывает участие руководителей различных уровней управления в процессе обеспечения достаточного уровня развития кадрового потенциала и является одной из компонент общего организационного воздействия на его развитие.

5. Обоснована модель функционально-структурная взаимодействия кадрового потенциала, которая базируется на взаимосвязи процессов управления (планирования, организации, мотивации, контроля), их декомпозиции и организационной структуре управления; обосновывает необходимость создания методической базы обеспечения качества управления путем разработки технологии управленческих работ. Установлено, что обеспечение качества процессов управления с точки зрения гарантирования достижения поставленных целей в рамках выбранной стратегии развития напрямую связано с совершенствованием функционально-структурного взаимодействия кадрового потенциала на основе повышения качества работы руководства предприятия.

6. Систематизированы направления имплементации кадровой стратегии развития как средства повышения качества системы управления предприятием. На базе обобщенного опыта организационного проектирования разработан комплекс мер по совершенствованию компетентностного взаимодействия органов управления в основу которых положен принцип системности обеспечивающий совместимость и актуализацию компетенций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абалкин, Л. И. О концепции государственной социальной политики // Л. И. Абалкин. Изб. тр. : в IV т.: В поисках новой стратегии. – М., 2000. – Т. IV. – С. 639-657.
2. Агапцов, С. А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия / С. А. Агапцов, А. И. Мордвинцев, П. А. Фомин. – М. : Высшая школа, 2009. – 207 с.
3. Адамчук, В. В. Экономика и социология труда : учеб. для вузов / В. В. Адамчука. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 443с.
4. Акбулатова, А. М. Основные направления совершенствования кадровой политики [Электронный ресурс] / А. М. Акбулатова ; Белгородский государственный университет. – Режим доступа : https://alley-science.ru/domains_data/files/14January2019/METODOLOGICHESKIE%20ASPEKTY%20SISTEMY%20RAZVITIYa%20KADROVOGO%20POTENCIALA%20ORGANIZACIONNYH%20STRUKTUR.pdf. – 24.12.2021
5. Алавердов, А. Р. Управление персоналом : учеб. пособ. / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. – М. : Синергия, 2013. – 132 с.
6. Андреев, С. В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям / С. В. Андреев. – М., 1997. – 360 с.
7. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.
8. Архипов, А. И. Экономика труда : учеб. / А. И. Архипов. – М. : Экономика. – 2009. – 226 с.
9. Бабаян, Э. А. Основные подходы кадровой политики предприятий в сфере высоких технологий [Электронный ресурс] / Э. А. Бабаян ; Институт экономики им. М. Котаняна Национальной Академии Наук Армения. – 2018. —

№ 9. – С. 60-63. Режим доступа : https://alley-science.ru/domains_data/files/14January2019/METODOLOGICHESKIE%20ASPEKTY%20SISTEMY%20RAZVITIYa%20KADROVOGO%20POTENCIALA%20ORGANIZACIONNYH%20STRUKTUR.pdf2. – 12.09.2021

10. Бабаян, Э. А. Пути повышения эффективности кадровой стратегии [Электронный ресурс] / Э. А. Бабаян ; Институт экономики им. М. Котаняна Национальной Академии Наук Республика Армения. – 2018. — №9. – С. 63-68.

– Режим доступа : https://alley-science.ru/domains_data/files/14January2019/METODOLOGICHESKIE%20ASPEKTY%20SISTEMY%20RAZVITIYa%20KADROVOGO%20POTENCIALA%20ORGANIZACIONNYH%20STRUKTUR.pdf2 – 17.07.2020

11. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : учеб. для студ. учреждений сред. проф. образований : 8-е изд. / Т. Ю. Базаров. – М. : Академия, 2010. – 224 с.

12. Бакирова, Г. Х. Управление человеческими ресурсами / Г. Х. Бакирова. – Спб. : Речь, 2003. – 152 с

13. Балабанова, Л.В. Управление персоналом / Л.В. Балабанова, А.В. Сардак. – М.: Центр учеб. лит-ры, 2013 – С.468.

14. Балыхин, Г. А. Управление развитием образования: организационно-экономический аспект / Г. А. Балыхин. – М. : Экономика, 2003. – 428 с.

15. Бандурин, А. В., Чуб Б. А. Стратегический менеджмент в организации / А. В. Бандурин, Б. А. Чуб. – М. : 2019. – 231 с.

16. Безсмертная, В. В. Стратегическое управление персоналом предприятия : автореф. ... канд. экон. наук :08.00.05 / В. В. Безсмертная – Луганск, 2007. – 27 с.

17. Беккер, Г. Человеческий капитал (главы из книги) / Г. Беккер // США: экономика, политика, идеология. – 1993. – № 11. – С.17-23.

18. Беяцкий Н. П. Управление персоналом : учеб. пособ. / Н. Б. Беяцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш – Мн. : Экоперспектива, 2003. – 352 с.

19. Богиня, Д. П. Основи економіки праці : навч.й посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – 3-тє вид., стер. – К. : Знання-Прес, 2002. – 313 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
20. Богданова, Е. О. Стратегия и тактика кадрового менеджмента / Е. О. Богданова. – М. : Лаборатория книги, 2010. - 97 с.
21. Бодак, Ю. А. Методологические аспекты системы развития кадрового потенциала организационных структур [Электронный ресурс] / Ю. А. Бодак ; Белгородский государственный университет. – 2019. — №1. – С. 124-126. – Режим доступа : https://alley-science.ru/domains_data/files/14January2019/METODOLOGICHESKIE%20ASPEKTY%20SISTEMY%20RAZVITIYa%20KADROVOGO%20POTENCIALA%20ORGANIZACIONNYH%20STRUKTUR.pdf2. – 27.10.2020.
22. Болдырева, Р. Ю. Анализ существующих подходов к понятию «кадровый потенциал» [Электронный ресурс] / Р.Ю. Болдырева, Ф.А. Мосин ; Известия Тульского государственного университета: Экономические и юридические науки. – 2011. – № 1-2. – С. 28-32.
23. Булатов, А. С. Экономика : учеб. для вузов / А. С. Булатов. - М. : Юристъ, 2003. – 896 с.
24. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособ. / М. И. Бухалков. – М. : ИНФРА – М., 2013. – 192 с.
25. Валентей, С. Человеческий потенциал: новые измерители и новые ориентиры / С. Валентей, Л. Нестеров // Вопросы экономики. – 1999. – №2. – С. 90 - 102.
26. Васин, С. М. Управление кадровым потенциалом организаций: теория и практика : монография / С. М. Васин, Л. В. Рожкова, Г. Н. Тугускина. – Пенза : ПГУ, 2019. – 160 с.

27. Воропаев, С. Н. Менеджмент : учеб. пособие для системы доп. проф. образования Мин-ва с.-х. РФ / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин – М. : Колос, 2007 – 247 с.
28. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда / Б. М. Генкин. – М. : НОРМА-ИНФРА-М, 2008. – 384 с.
29. Герчикова, В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании : учеб. пособ. / В. И. Герчиков. – М. : ИНФРА – М, 2012. – 282 с.
30. Концепция качества трудовой жизни в системе гуманизации труда (новые подходы к социальному менеджменту) : монография / В. Н. Гончаров [и др.] ; ред. В. Н. Гончаров. – Донецк : СПД Куприянов В.С., 2008. – 220 с.
31. Гончаров, В. Н. Особенности современного развития трудовых отношений на предприятиях АПК / В. Н. Гончаров, И. В. Толок, Д. К. Яковенко // Экономика и технологии: шаг в будущее : материалы Республиканской научной-интернет-конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием (28 февраля 2017 г.) / под ред. В. Г. Ткаченко. – Луганск : ГОУ ЛНР «ЛНАУ», 2017. – С.4-6.
32. Гончаров, В. Н. Методология стратегического управления персоналом предприятия / В. Н. Гончаров, И. В. Толок // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля - Луганск, 2019.– № 4 (22). – С. 74-79.
33. Гончаров, В.Н., Дорофиев, М.С., Радомская М.С. Концепция качества трудовой жизни в системе гуманизации труда: Монография (новые подходы к социальному менеджменту) / Под общей редакцией д.э.н. проф. Гончарова В.Н. – Донецк: СПД Куприянов, 2008. – 220 с.26
34. Горшенин, В. П. Управление инновационным потенциалом персонала корпорации : автореф. ... канд. экон. наук: 08. 00. 05 / В. П. Горшенин. - Челябинск, 2006. - 42 с. .[]
35. Грибов, А. Г. Человек и организация в современной экономике / А. Г. Грибов. – М. : Креативная экономика, 2011. – 160 с.

36. Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом : учеб. пособ. / А. В. Дейнека. – М. : Академия Естествознания, 2009. – 401 с.
37. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учеб. / А. В. Дейнека. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
38. Дрокин, С. А. Управление качеством образовательного потенциала предприятия: автореф. ... канд. экон. наук: 08. 00. 05 / С. А. Дрокин. - Челябинск, 2003. - 20 с.
39. Демченко, А. Ф. Управление персоналом : учеб. пособ. для студ. вузов, обучающихся по спец. 080500 "Экономика и управление на предприятии" / А. Ф. Демченко, А. М. Шумейко, С. Н. Коновалова; Воронеж. гос. аграр. ун-т. – Воронеж : ВГАУ, 2007 – 203 с.
40. Деслер Гари., Управление персоналом /пер. с англ. Деслер Гари. – М. : БИНОМ, 1997. – 432 с.
41. Егоршин, А. П. Управление персоналом : учеб. для вузов / А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Новгород : НИМБ, 2003. 720 с.
42. Зайцев, Н. Л. Экономика промышленного предприятия / Н. Л. Зайцев. – М. : Инфра-М, 2009. – 275с.
43. Заславская, Т. И. Методические проблемы социологического исследования мобильности трудовых ресурсов. / Т.И. Заславская. – Новосибирск : Наука, 1974. – 318 с.
44. Злоказов, Ю. И. Управление производительностью труда: нормативный подход : учеб. пособ. / Ю. И. Злоказов. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 158 с.
45. Кадровый потенциал АПК: состояние, проблемы подготовки и возможности рационального использования : монография / Луганский национальный аграрный университет ; ред. В. Г. Ткаченко, ред. В. И. Богачев. – Луганск : Книжковый свит, 2011. – 428 с.
46. Катунина, И. В. Методологическое конструирование основ формирования управленческих компетенций в управлении человеческими ресурсами / И.В. Катунина // Известия БГУ. – 2009. – №5 (67). – С. 94-99.

47. Кибанов, А. Я. Концепции стратегии кадровой политики организации / А. Я. Кибанов, М. А. Ушакова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – № 10 октябрь. – С.12-15.
48. Козина, А. М. Методология воспроизводства кадрового потенциала в сельском хозяйстве: автореферат дис. ... канд. экон. наук : 08.00.04 /А. М. Козина. – Великий Новгород. 2009. – 42 с.
49. Козина, Е. С. Экономика и социология труда : метод. указ. / Е. С. Козина. – М. : Директ-Медиа, 2013. – 85 с.
50. Копкин С. М. Методологические аспекты оценки эффективности использования кадрового потенциала. / С. М. Копкин, Л. П. Касаткина // Актуальные проблемы современной науки. – 2009. – №1. – С. 42-44.
51. Кравченко, В. Ф. Организационный инжиниринг : учеб. пособ. / В. Ф. Кравченко, Е. Ф. Кравченко, П. В. Забелин. – М. : ПРИОР, 1999. – 256 с.
52. Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией : учеб. для ВУЗов. – М. : Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
53. Крум, Э. В. Экономика предприятия : учеб. пособ. / Э. В. Крум. – Минск : ТетраСистемс, 2010. – 192 с.
54. Куатпекова, А. К. Планирование, обучение и развитие персонала / А. К. Куатпекова // Молодой ученый. – 2016. – №1. -С. 389-392.
55. Лебедева, Т. Е. Современный взгляд на проблему оценки кадрового потенциала организации / Т. Е. Лебедева, М. П. Прохорова // Московский экономический журнал. – 2019. – № 12. – С. 833-845.
56. Леженкина, Т. И. Научная организация труда персонала / Т. И. Леженкина. – М. : Маркет Д.С., 2011. – 232 с.
57. Лобачев, З. Д. Социально-психологическая диагностика и аттестация персонала предприятия в условиях совершенствования кадровой политики / З.Д. Лобачев. - М. : Лаборатория книги, 2010. - 117 с.
58. Лукичева, Л. И. Управление персоналом : учеб. пособ. / Л. И. Лукичева. – М. : ОМЕГА-Л. 2008. – 263 с.

59. Лысков, А. Ф. Проблемы инвестирования в человеческий капитал. / А. Ф. Лысков / Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №4. – С. 106-110.
60. Лукьянченко, Н. Д. Управление трудовым коллективом в условиях трансформации экономики : монография / Н. Д. Лукьянченко, Л. А. Лутай, О. Ю. Сердюк. – Донецк : ДНУ, 2006. – 236 с.
61. Лукьянченко, Н. Д. Управление трудом на промышленных предприятиях : монография. – Донецк : Донбасс, 1996. – 330 с.
62. Маркс, К. Экономические рукописи 1857-1859 гг. / К. Маркс, Ф. Энгельс // Соч. – 2-е изд. – Т. 46. Ч.1. – 456 с. .
63. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. / Е. В. Маслов. – Москва; Новосибирск, 2001. – 309 с.
64. Масилова, М.Г., Богдан Н.Н. Социальная ориентированность как составляющая управленческой компетентности руководителя / М.Г. Масилова, Н.Н. Богдан // Научно-аналитический журнал: Управленец. – 2016 – №3. – С. 24-29.
65. Миллер, М. А., Шинкевич, Д.В. Повышение качества персонала в сфере услуг / М.А. Миллер, Д.В. Шинкевич // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2013 – №1. – С. 112-114.
66. Методологические основы социально-экономического моделирования в Луганской Народной Республике : коллективная монография / под общ. ред. Н. Н. Скороход. – Луганск : Пресс-экспресс, 2019. – 130 с.
67. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Вильямс, 2007. – 672 с.
68. Мильнер, Б. З. Теория организации : учеб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА – М, 2000. – 480 с.
69. Неверкевич, Д. О. Влияние современного состояния занятости на формирование кадрового потенциала организаций : автореферат дис. ... канд. экон. наук : 08.00.04 / Д. О. Неверкевич. – М. : 2008. – 25 с.

70. Некрасов, Н. Е. Обучение персонала как фактор повышения эффективности производства / Н. Е. Некрасов. - М. : Лаборатория книги, 2010. - 68 с.

71. Нуртдинов, А. Аттестация работников в современных условиях / А. Нуртдинов // Хозяйство и право. – 2010. – №9. – С. 111-118.

72. Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учеб. пособ. по спец. "Менеджмент организации" / А. А. Одинцов. – М. : КолосС, 2006. – 208 с. : ил. – (Учебники и учебные пособия для студентов высших учебных заведений).

73. Обегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом. Методический подход. / Ю. Г. Обегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М. : Альфа – Пресс, 2011. – 752 с.

74. Плаксин, В. Н. Социология : учеб. пособ. для высших учеб. завед. / В. Н. Плаксин; Воронеж. государственный аграрный университет. – Воронеж : ВГАУ, 2009 – 187 с .

75. Проблемы административного управления предприятий в современных условиях хозяйствования : монография / В. Н. Гончаров, Е. В. Оникиенко, С. В. Захаров, А. Е. Пожидаев, М. Н. Шевченко, С. В. Шаханов – Новочеркасск : ЮРГТУ(НПИ), 2013. – 175 с.

76. Программа социально-экономического развития Луганской Народной Республики до 2023 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа :<https://www.merlnr.su/news/2477-programma-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-luganskoj-narodnoj-respubliki-do-2023-goda.html>

77. Программа социально-экономического развития Луганской Народной Республики на 2020 год [Электронный ресурс].– Режим доступа :<https://sovminlr.ru/akty-soveta-ministrov/postanovleniya/20622-ob-utverzhenii-programmy-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-luganskoj-narodnoj-respubliki-na-2020-god.html>

78. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации : учеб. / В. П. Пугачев – М. : Аспект Пресс, 1998. – 279 с.

79. Пурыжова, Л. В. Кадровый потенциал организации: особенности формирования и управления / Л. В. Пурыжова, Г. А. Арутюнян // Молодой ученый. – 2016. – № 24 (128). – С. 228-231.

80. Пылаев, И. Н. Применение проектно-ориентированного подхода при формировании кадрового потенциала предприятия // Актуальные вопросы экономики и менеджмента: свежий взгляд и новые решения : материалы IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 5-6 декабря 2013 г., Томск / под ред. В. А. Гаги, Е. В. Нехода, И. Х. Багировой. – Томск, 2014. – С. 171-176.

81. Резанович, Е. А. Генезис концепции управления человеческими ресурсами / Е. А. Резанович, Н. В. Резанович // Вестник ЮУрГУ.– 2020. – №1. Т.14. – С.151-160. – (Экономика и менеджмент).

82. Резанович, И. В. Бизнес-образование: профессиональное развитие менеджеров / И. В. Резанович. – Челябинск : ЮУрГУ, 2005. – 291 с.

83. Ридецкая О. Г. Психологическое сопровождение профессиональной деятельности : хрестоматия / О. Г. Ридецкая. – М. : ЕАОИ, 2012. - 806 с.

84. Савёлов, В. А. Формирование кадровой политики организации / В. А. Савелов // Аллея Науки. – 2018. – №6(22) . – С. 1-5. Режим доступа : https://alleyscience.ru/domains_data/files/14January2019/METODOLOGICHESKIE%20ASPEKTY%20SISTEMY%20RAZVITIYa%20KADROVOGO%20POTENCIALA%20ORGANIZACIONNYH%20STRUKTUR.pdf2 . –22.05.2020

85. Серкина, Н. А. Совершенствование управления развитием персонала / Н. А. Серина // Молодой ученый. – 2015. – №18. – С. 286-289.

86. Смирнов, Э. А. Основы теории организации : учеб. пособ. для вузов. / Э. А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 374 с.

87. Сорока, А. В. Совершенствование системы профессиональной подготовки управленческих кадров как важнейший источник обновления кадрового потенциала / А. В. Сорока // Вестник Восточноевропейского национального университета им. Владимира Даля. – 2005.- №12 (94). – С.185-192.

88. Статистический бюллетень Экономическое и социальное положение Луганской Народной Республики за 2020 год Государственный комитет статистики Луганской Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://gkslnr.su>

89. Сухов, М. А. Опыт внедрения системы саморазвития персонала в российских компаниях / М. А. Сухов, О. А. Пешкова // Автоматизация и управление в технических системах. – 2015. – № 4. – С. 2.

90. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента / пер. с англ. Ф. У. Тейлор. – М. : Контроллинг, 1991. - 104 с.

91. Теория управления социалистическим производством : учеб. для студ. экон. спец. вузов / под ред. О. В. Козловой. – М. : Экономика, 1979. – 368 с.

92. Ткаченко, В. Г. Подготовка кадров АПК - приоритетную государственную заботу : монография / В. Г. Ткаченко ; Луганский национальный аграрный университет. – Луганск : Янтарь, 2012. – 240 с.

93. Толлок, И. В. Формирование системы качества управления персоналом предприятия [Электронный ресурс] / И. В. Толлок. - Электрон. текстовые дан. // Менеджер. – 2018. – № 1(83). – С. 232-238 : рис. – Загл. с титул. экрана. – Библиогр. в конце ст.

94. Толлок, И. В. Управление персоналом как фактор стратегического развития предприятия / И.В. Толлок // Экономинфо. – 2018. – т.15. № 2 – С.11 – 17.

95. Толлок, И. В. Научные подходы к изучению понятия "Управление персоналом предприятия" / И. В. Толлок; Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики // Менеджер. – 2018. – № 3 (85). – С. 242-247.

96. Толлок, И. В. Диагностика кадрового потенциала предприятий мясоперерабатывающей промышленности в регионе [Электронный ресурс] / И. В. Толлок. - Электрон. текстовые дан. // Сборник материалов международной научно-практической конференции «Интеграция науки и практики как условие

продовольственной безопасности» (Луганск, 12-16 октября 2020 г.) : сборник научных трудов / пред. В. П. Матвеев. - Луганск : ГОУ ВО ЛНР ЛГАУ, 2020. - С. 67-69.

97. Томпсон, А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / пер. с англ. А. А. Томпсон, А. А, под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, 1998. – 576 с.

98. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – 2 -е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 638 с. – (Сер. : Высшее образование).

99. Управление персоналом организации : учеб. для бакалавров / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б. А. Воронин, В. И. Набоков; Уральский государственный аграрный университет – Екатеринбург, 2013. – 372 с.

100. Ушаков, Д. Н. Толковый словарь современного русского языка / Д. Н. Ушаков. – М. : Аделант, 2014. – 800 с.

101. Федорова, Н. В. Управление персоналом : учеб. / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2013. – 432 с.

102. Филатов, О. К. Экономика предприятий (организаций) : учеб. / О. К. Филатов, Т. Ф. Рябова, Е. В. Минаева. – 4-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 512 с.

103. Хуторской, А. В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты / А. В. Хуторской // Народное образование. – № 2 – 2003 – С. 58-64.

104. Цыганков, В. Трудовой потенциал: условия эффективного использования / В. Цыганков // Человек и труд. – 2010. - №12. – С . 40-43.

105. Шапиро, С. А. Теоретические основы управления персоналом : учеб. пособ. / С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова, Н. Л. Хусаинова. – М.; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 320 с.

106. Шапиро, С. А. Управление интеллектуальным трудом : учеб. пособ. / С. А. Шапиро. – М.; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 263 с.

107. Шапиро, С. А. Управление персоналом: курс лекций, практикум : учебно-метод. пособ. / С. А. Шапиро. – М.; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 288 с.
108. Шаховой, В. А. Кадровый потенциал системы управления / В. А. Шаховой. – М., 1985. – 128 с.
109. Формирование маркетинговой стратегии предприятия : монография / под ред. Т. А. Абылайханова.- Луганск : Ноулидж, 2019. – 192 с.
110. Щекин, Г. В. Теория кадровой политики : монография / Г. В. Щекин.– К. : МАУП, 1997. – 176 с.
111. Kennedy Declan. Learning Outcomes and Competences — How are they related? 21 April 2009 NVAO Seminar The Hague, Netherlands. URL: [http://www.nvaonl.net/page/downloads/Competences_and_LOs_Netherlands_21_Apr_09.pdf] (дата обращения 01. 02. 2021).
112. Harry, M., Schroeder A. Six sigma. The breakthrough management strategy revolutionizing the World's top corporations. – New York : Currency, 2000. – 301 p.

ПРИЛОЖЕНИЯ

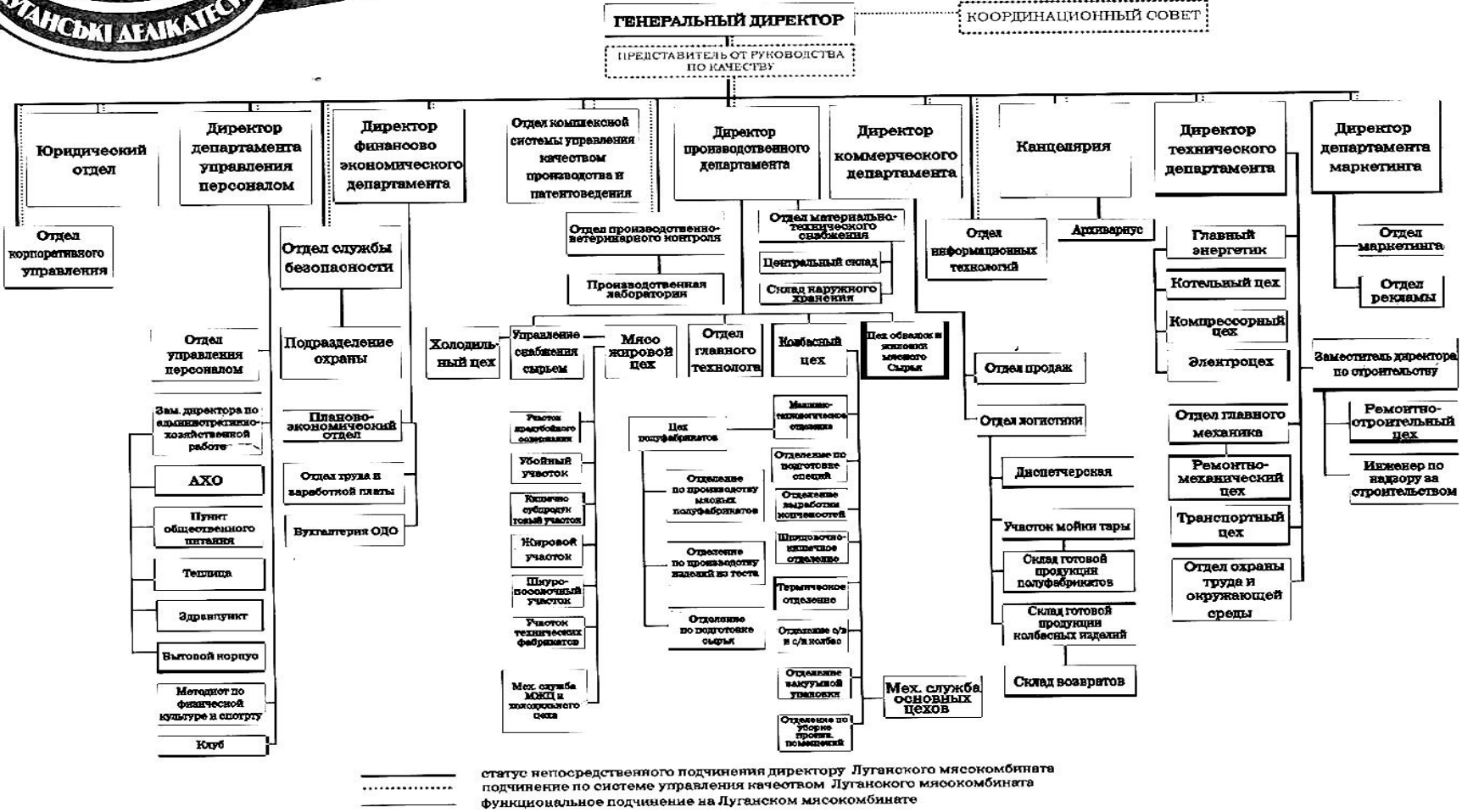
Приложение А

Система формирования кадрового потенциала предприятий мясоперерабатывающей промышленности ЛНР





ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ЛУГАНСКОГО МЯСОКОМБИНАТА



Организационная структура управления ООО «Луганский мясокомбинат»

Опрос управленческих кадров согласно развития кадрового потенциала

Уважаемые руководители!

На вашем предприятии проводится социологическое исследование с целью изучения процессов формирования и развития кадрового потенциала управленческих кадров, которые сегодня сформировались на республиканских предприятиях. Наше исследование направлено на выявление наиболее проблемных мест в развитии кадрового потенциала и определение направлений его дальнейшего совершенствования.

В связи с этим, Вашему вниманию предлагается анкета, ответив на вопросы которой Вы в значительной степени поможете в решении данных вопросов. Прочитайте, пожалуйста, внимательно каждый вопрос, утверждения анкеты и выберите тот вариант, который лучше всего характеризует Вас, отражает Вашу точку зрения или кажется для Вас наиболее верным.

Ваши индивидуальные ответы будут полностью конфиденциальны. Сведения, полученные в ходе данного анкетирования, будут использованы в обобщенном виде и только в научно - исследовательских целях.

Анкета

1. Стаж руководящей работы _____

2. Ваш возраст: до 25 лет ____; 25-30 ____; 31-40 лет ____; 41-50 лет ____; 51-60 лет ____

3. Соответствует ли Ваша работа направлению Вашего профессионального образования?

- а) полностью соответствует
- б) не совсем соответствует
- в) совсем не соответствует

4. На Ваш взгляд, достаточно ли у Вас в избранной Вами области деятельности знаний?

- а) вполне достаточно
- б) достаточно
- в) насколько достаточно, настолько недостаточно
- г) недостаточно
- д) абсолютно недостаточно

5. На Ваш взгляд, в каких из указанных областей Вы испытываете нехватку знаний?

- а) экономика и финансы
- б) управление и руководство
- в) психология и социология
- г) маркетинг
- д) бизнес-планирование
- е) правовые основы хозяйственной деятельности
- ж) знание и владение программными продуктами
- з) Ваш вариант _____

6. Какие источники Вы используете для своего саморазвития?

- а) традиционные источники: чтение профессиональных книг и СМИ
- б) Интернет
- в) специальные компьютерные программы
- г) посещаю различные семинары, конференции и выставки
- д) другие источники
- е) не занимаюсь саморазвитием

7. Укажите способ получения Вами специальности в сфере управления (кроме ВУЗа)?

- а) в бизнес - школе
- б) на практике, перенимая опыт коллег
- в) на стажировке
- г) на специальных курсах
- д) самостоятельно

8. Как Вы считаете, изменились ли за последние 5 лет требования к уровню профессионализма руководителей? (при отрицательных ответах переходите к вопросу 10)

- а) безусловно, да
- б) скорее да
- в) скорее нет
- г) безусловно, нет
- д) затрудняюсь ответить

9. Укажите, в чем именно проявилось изменение требований к уровню профессионализма управленческого работника?

10. Укажите, какие способы управления персоналом Вы предпочитаете использовать в своей работе?

- а) осуществление строгого контроля за результатами работы персонала
- б) материальное стимулирование инициативных и творческих сотрудников
- в) организация персонала по принципу команды
- г) формирование благоприятного социально - психологического климата в коллективе
- д) делегирование полномочий и дополнительной ответственности
- е) возможность продвижения по службе
- ж) постоянное информирование работников о состоянии дел в организации
- з) создание безопасных и здоровых условий труда
- и) признание и оценка заслуг сотрудников
- к) участие в обсуждении производственных проблем

11. Существуют ли на Вашем предприятии программы развития управленческого персонала?

- а) в нашем предприятии нет разработанной программы развития управленческого персонала, подготовка осуществляется по мере необходимости
- б) в нашем предприятии существует хорошо выстроенная программа развития управленческого персонала
- в) затрудняюсь ответить

12. Повышаете ли Вы свою квалификацию на специальных курсах, семинарах, тренингах? (при отрицательном ответе переходите к вопросу 12.)

- а) несколько раз в год
- б) не менее одного раза в год
- в) один раз в два года
- г) реже
- д) не посещаю вообще
- е) затрудняюсь ответить

13. Посещения курсов, семинаров повышения квалификации вызвана для Вас необходимостью:

- а) для приобретения дополнительных знаний, восполнение пробелов в образовании
- б) для ведения переговоров и делового общения
- в) для личностного роста
- г) для улучшения взаимодействия с подчиненными, сотрудниками и др. руководителями
- г) Ваш вариант _____

14. Укажите причины, по которым Вы не посещаете курсы, семинары для повышения квалификации

- а) не хватает времени
- б) не уверен (а), что на курсах даются нужные знания
- в) не знаю подходящего типа обучения
- г) обучение стоит дорого
- д) мне это не нужно
- е) не устраивает качество обучения
- ж) Ваш вариант _____

15. Оцените насколько Вам необходимы консультации сторонних специалистов и специализированных структур

Адаптивность											
Восприимчивость к переменам											
Умение принимать нестандартные решения											

17. Теперь аналогично, оцените степень проявления указанных качеств в вашей работе

Личностные качества	Оценка собственных качеств										
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Способность брать на себя ответственность											
Высокая самомотивация											
Самоорганизованность и самоконтроль											
Справедливость, честность, порядочность											
Работоспособность											
Стрессоустойчивость											
Профессионально-деловые качества	Оценка собственных качеств										
Наличие профессиональных знаний	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Комплексность мышления											
Предприимчивость											
Интерактивность (умение взаимодействовать с людьми)											
Аналитические способности											
Позитивная деловая репутация											
Лидерский потенциал	Оценка собственных качеств										
Организаторские способности	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Умение мотивировать и убеждать											
Умение разрешать конфликты											
Обладание харизмой											
Инициативность											
Умение оптимизировать социально-психологический климат в коллективе											
Коммуникативные качества	Оценка собственных качеств										
Коммуникабельность	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Информационная открытость											
Ораторские способности и умение выражать свои мысли											
Умение слушать											
Умение вести переговоры											
Конструктивное восприятие критики											
Инновационный потенциал	Оценка собственных качеств										
Способность предвидеть	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Способность к обучению, стремление к саморазвитию											
Способность генерировать идеи и креативный потенциал											
Адаптивность											
Восприимчивость к переменам											
Умение принимать нестандартные решения											

18. Вы предпочитаете, чтобы подчиненные беспрекословно выполняли Ваши распоряжения?

а) да

б) нет

19. Вам легче работать одному, чем кем-то руководить?

а) да

б) нет

20. Вы считаете, что подчиненных нужно хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение?

а) да

б) нет

21. Вы пытаетесь выработать универсальный стиль руководства, подходящий для большинства ситуаций?

а) да

б) нет

22. Вы предоставляете более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их?

а) да

б) нет

23. Вы считаете, что руководство людьми должно быть гибким- подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства?

а) да

б) нет

24. Согласны ли Вы, что в руководстве главное - это распределить обязанности?

а) да

б) нет

25. Согласны ли Вы, что эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные выступают лишь как исполнители воли командира?

а) да

б) нет

26. Часто ли Вас упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным?

а) да

б) нет

27. Существует ли на Вашем предприятии организационная культура?

а) да, такая культура вполне сформировалась на предприятии

б) такая культура только зарождается на предприятии

в) такая культура не сформировалась, но в ближайшие годы, будет сформирована

г) такой культуры нет, и вряд ли вскоре будет

д) затрудняюсь ответить

Спасибо за ответы!

Опрос работников согласно качественных характеристик трудового потенциала управленческих кадров

Уважаемые работники!

На вашем предприятии проводится социологическое исследование с целью изучения процессов формирования и развития трудового потенциала управленческих кадров, которые сегодня сформировались на республиканских предприятиях. Наше исследование направлено на выявление наиболее проблемных мест в развитии трудового потенциала и определение направлений его дальнейшего совершенствования.

В связи с этим, Вашему вниманию предлагается анкета, ответив на вопросы которой Вы в значительной степени поможете в решении данных вопросов. Прочитайте, пожалуйста, внимательно каждый вопрос, утверждения анкеты и выберите тот вариант, который лучше всего характеризует Вашего руководителя, его поведение в тех или иных ситуациях.

Ваши индивидуальные ответы будут полностью конфиденциальны. Сведения, полученные в ходе данного анкетирования, будут использованы в обобщенном виде и только в научно - исследовательских целях.

Аналогично, оцените степень проявления указанных качеств у вашего руководителя

Личностные качества	Оценка качества у вашего руководителя										
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Способность брать на себя ответственность											
Высокая самомотивация											
Самоорганизованность и самоконтроль											
Справедливость, честность, порядочность											
Работоспособность											
Стрессоустойчивость											
Профессионально-деловые качества	Оценка качества у вашего										
Наличие профессиональных знаний	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Комплексность мышления											
Предприимчивость											
Интерактивность (умение взаимодействовать с людьми)											
Аналитические способности											
Позитивная деловая репутация											
Лидерский потенциал	Оценка качества у вашего руководителя										
Организаторские способности	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Умение мотивировать и убеждать											
Умение разрешать конфликты											
Обладание харизмой											
Инициативность											
Умение оптимизировать социально-психологический климат в коллективе											
Коммуникативные качества	Оценка качества у вашего руководителя										
Коммуникабельность	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Информационная открытость											
Ораторские способности и умение выражать свои мысли											
Умение слушать											
Умение вести переговоры											
Конструктивное восприятие критики											
Инновационный потенциал	Оценка качества у вашего руководителя										
Способность предвидеть	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Способность к обучению, стремление к саморазвитию											
Способность генерировать идеи и креативный потенциал											
Адаптивность											
Восприимчивость к переменам											
Умение принимать нестандартные решения											

Спасибо за ответы!

Приложение Г

Анализ факторов внешней среды предприятия влияющих на изменения кадрового потенциала

Объект оценки	Оценка эксперта										Сумма оценок	Среднее значение	Характеристика оценки влияния фактора (1-3)		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
Государственное регулирование	6	8	5	7	6	4	3	7	9	6	61	6,1		X	
Государственное регулирование доступности к ресурсам	3	2	4	6	2	5	3	3	5	6	39	3,9			X
Определение нормативно-правовой базы	7	8	6	7	6	7	5	6	8	7	67	6,7		X	
Защита и протекционизм на рынке	9	7	7	8	7	9	6	8	10	10	81	8,1	X		
Отсутствие государственного регулирования	8	7	7	8	8	9	7	8	9	9	80	8,0	X		
Структура занятости	8	7	7	5	4	7	5	9	8	7	67	6,7		X	
Уровень безработицы	10	8	8	9	10	10	7	9	8	7	87	8,7	X		
Динамика рынка труда	10	9	9	10	8	8	6	9	7	9	85	8,5	X		
Опережающее развитие конкуренции	10	10	9	8	8	7	7	10	8	10	87	8,7	X		
Синхронное развитие конкуренции	7	6	7	6	7	5	6	6	5	5	60	6,0		X	
Отставание конкуренции	3	2	3	5	4	4	4	3	4	4	36	3,6			X
Излишек предложений	9	9	9	7	10	10	8	10	8	8	88	8,8	X		
Баланс предложений	9	10	10	8	8	8	8	7	6	8	82	8,2	X		
Дефицит предложений	10	10	10	8	10	9	8	9	8	8	90	9,0	X		
Высокий уровень развития коммуникационной сети	3	4	4	3	4	5	4	4	5	3	39	3,9			X
Достаточный уровень развития коммуникационной сети	6	6	5	5	6	6	5	6	5	7	57	5,7		X	
Низкий уровень развития коммуникационной сети	6	7	6	6	6	6	6	6	7	7	63	6,3		X	
Отсутствие возможностей коммуникационной сети	6	7	6	6	7	7	7	7	7	8	68	6,8		X	

Содержание оценки влияния: 1 (8-10) – существенная степень действия, влияет на изменения кадрового потенциала; 2 (5-7) - объект оценки влияет на изменения кадрового потенциала, но требует наблюдений за осуществляемыми в этой сфере изменениями; 3 (1-4) - незначительная степень влияния на изменения кадрового потенциала

Приложение Д

Анализ факторов внутренней среды предприятия, влияющих на изменения кадрового потенциала

Объект оценки	Оценка эксперта										Сумма оценок	Среднее значение	Характеристика оценки влияния фактора (1-3)		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
Избыток производственных мощностей	7	7	7	8	7	6	7	6	7	7	69	6,9		X	
Нормированные нагрузки производственных мощностей	9	8	8	10	9	7	9	7	9	8	84	8,4	X		
Дефицит производственных мощностей	8	7	7	8	7	6	6	6	7	6	68	6,8		X	
Инновационное преимущество	10	10	9	10	9	8	9	9	9	8	91	9,1	X		
Инновационная самодостаточность	7	8	7	8	7	6	7	7	7	6	70	7,0		X	
Инновационное отставание	9	9	9	9	8	8	9	9	9	8	87	8,7	X		
Кадровая идеология управления	10	10	10	10	9	9	10	8	9	9	94	9,4	X		
Современная технология управления	7	7	7	7	6	6	7	6	7	6	66	6,6		X	
Технологическое оснащение системы управления предприятия	5	4	5	4	3	5	4	3	4	3	40	4,0			X
Система управления	5	4	4	4	4	5	4	3	4	3	40	4,0			X
Достаточный уровень профессионализма производственного персонала	6	6	6	7	6	5	6	5	5	7	59	5,9		X	
Уровень профессионализма управленческого аппарата	6	7	7	8	7	6	6	6	6	8	67	6,7		X	
Уровень профессионализма инновационного и специального персонала	8	7	7	8	8	6	6	6	6	8	70	7,0		X	
Достаточный уровень кадровых ресурсов	6	6	7	8	8	7	6	7	7	7	69	6,9		X	
Приемлемый уровень кадровых ресурсов	9	8	8	8	9	8	8	8	9	9	84	8,4	X		
Дефицит кадровых ресурсов	8	8	8	9	9	8	8	8	7	8	81	8,1	X		

Содержание оценки влияния: 1 (8-10) – существенная степень действия, влияет на изменения кадрового потенциала; 2 (5-7) - объект оценки влияет на изменения кадрового потенциала, но требует наблюдений за осуществляемыми в этой сфере изменениями; 3 (1-4) - незначительная степень влияния на изменения кадрового потенциала

