

На правах рукописи

СУДАКОВА ЕКАТЕРИНА СЕРГЕЕВНА

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА
ПЕРСОНАЛА ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(Экономика труда)

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2014

Диссертация выполнена на кафедре «Управление персоналом»
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего профессионального образования (ФГБОУ ВПО) «Государственный
университет управления»

Научный руководитель: **Ивановская Людмила Владимировна**
кандидат экономических наук, профессор
кафедры «Управление персоналом»
ФГБОУ ВПО «Государственный университет
управления»

Официальные оппоненты: **Николаев Олег Викторович**
доктор экономических наук, доцент, профессор
кафедры «Экономика»
ФГБОУ ВПО «Российский государственный
аграрный заочный университет»

Субочева Алла Олеговна
кандидат экономических наук, доцент кафедры
«Управление персоналом»
ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации»

Ведущая организация: **ФГОБУ ВПО «Пензенский университет
архитектуры и строительства»** (кафедра
«Менеджмент»)

Защита состоится 11 февраля 2015 г. в 14.00 часов на заседании
диссертационного совета Д 212.049.03 при ФГБОУ ВПО «Государственный
университет управления» по адресу: 109542, Москва, Рязанский проспект, 99,
Зал заседаний Ученого Совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО
«Государственный университет управления» и на сайте ВАК по адресу:
<http://vak2.ed.gov.ru/>

Автореферат разослан «___» декабря 2014 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 212.049.03
кандидат экономических наук, доцент

Каштанова Е.В.

Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования

Современный мир характеризуется переходом к принципиально новому типу общественно-экономического развития, где организации, добивающиеся успеха в новых условиях, отличаются от противоположных им главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное управление, в первую очередь, направленное на развитие внутреннего потенциала организации. В случае финансового рынка, высокий темп изменений внешней среды создает для организаций новые острые проблемы выживания, где для достижения конкурентоспособности и рыночного успеха, организации финансовой отрасли должны быть гибкими, адаптивными, обучаемыми и готовыми к изменениям, что возможно обеспечить только в том случае, когда в центре политики организации находится человек. Произошло смещение акцентов с минимизации организационных издержек на максимизацию использования возможностей персонала. В условиях настоятельной необходимости активизации кадровой политики, вопрос о наличии в организации эффективной программы управления развитием трудового потенциала работников перерастает в актуальную проблему. В этой связи весьма важным является поиск гибких и эффективных инструментов, направленных на развитие трудового потенциала, способствующих реализации стратегии организации, создающих внутриорганизационные условия для вовлечения персонала в процесс постоянного преобразования.

В то же время, круг научных исследований по проблеме развития трудового потенциала персонала финансовых организаций, ее взаимосвязи со стратегией и эффективностью организации ограничен, а в практике деятельности ряда российских организаций зачастую отсутствует понимание содержания, а в ряде случаев – необходимости данного процесса в деятельности организации.

Отсутствие научно обоснованных методов оценки, определения направления развития и управления развитием трудового потенциала персонала финансовых организаций (в том числе организационного механизма данного процесса) определяет актуальность выбранной темы исследования.

Степень разработанности проблемы исследования

Началом изучения вопросов формирования и совершенствования способностей человека к труду можно считать период классической школы английской политической экономии, к которой относятся: Ф.Лист, Дж.Милль, У.Петти, Д.Рикардо, А.Смит, И.Фишер. Среди советских экономистов,

занимающихся данными вопросами необходимо отметить: И.А.Баткаеву, Т.И.Заславскую, А.Г.Здравомыслова, Р.И.Капелюшникову, А.Я.Кибанова, А.Э.Котляра, М.Н.Кулапова, Ю.Г.Одегова, С.Г.Струмилина и др.

Наиболее существенный вклад в современное состояние теории и практики управления, внесли: М.В.Грачев, Г.Десслер, И.Б.Дуракова, В.А.Дятлов, А.П.Егоршин, А.Я.Кибанов, Е.В.Маслов, С.Д.Резник, В.В.Травин, Ф.Е.Удалов и др.

Вопросами формирования и реализации кадровой политики, в том числе направленной на активизацию трудового потенциала, роли служб управления персоналом в этом процессе, занимались ряд российских ученых: В.Б.Бычин, Н.А.Волгин, Б.М.Генкин, Н.А.Горелов,, М.В.Грачев, А.И.Гретченко, А.П.Егоршин, П.В.Журавлев, О.В.Забелина, Л.В.Ивановская, Л.В.Карташова, А.Я.Кибанов, Ю.П.Кокин, В.Г.Макушин, Е.А.Митрофанова, А.Г.Поршнев, Г.Г.Руденко, Ф.М.Русинов, В.В.Травин, Е.В.Шубенкова и др. Этой проблемой занимались такие зарубежные специалисты, как М.Армстронг, У.Дейв, Г.Десслер, П.Друкер, Д.Коул, Г.Кунц, Х.Мартин, М.Мескон, У.Монди, С.Роббинз, Л.Стаут и др.

Анализом содержания категории «трудовой потенциал», его характеристикам, закономерностям его формирования и развития посвящены работы ученых: С.В.Андреева, Е.Антоненкова, Б.Бреева, Ю.М.Забродина, И.С.Масловой, Н.М.Ромашевской, М.И.Скаржинского, А.И.Тяжова и др.

Однако в исследовании вопросов, которым посвящена диссертация, еще немало нерешенных проблем. В большинстве имеющихся работ по вопросам управления трудовым потенциалом, трактовка различными авторами таких понятий как «трудовой потенциал», «формирование» и «развитие трудового потенциала» (в соотношении с понятием «развитие персонала»), «управление развитием трудового потенциала» не отличается единодушием, термин «управление развитием трудового потенциала персонала» фундаментально не рассмотрен, а вопросы факторов и источников развития трудового потенциала, направлений и содержания процесса управления развитием трудового потенциала недостаточно изученными. Актуальность, «слабая» разработанность и большая практическая значимость указанной проблемы послужили основой выбора темы, определили цели и задачи диссертационного исследования, его логику и структуру.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования заключается в разработке методологических основ и научно-практических рекомендаций по управлению развитием трудового потенциала персонала с

учетом специфики содержания, организации труда персонала финансовых организаций и тенденций развития данной отрасли.

Поставленная цель диссертационного исследования обусловила необходимость решения следующих **задач**:

- обобщить теоретическую базу в области развития трудового потенциала персонала, ввести единый понятийный аппарат и теоретические основы: в определение «трудоустройство персонала»; в структуру, источники и факторы развития трудового потенциала персонала; в определении места трудового потенциала в системе категорий в области экономики труда и управления персоналом;
- разграничить понятия «развитие персонала», «формирование» и «развитие трудового потенциала персонала»; выявить специфику и содержание управления развитием трудового потенциала персонала, определить направления его развития;
- обосновать взаимосвязь развития трудового потенциала и эффективности организации;
- рассмотреть параметры финансовой отрасли и дать характеристику содержания и организации труда персонала; определить ключевые задачи по управлению развитием трудового потенциала персонала организаций финансовой отрасли с учетом тенденций развития финансового рынка; проанализировать методы, показатели оценки трудового потенциала персонала и методы развития трудового потенциала с точки зрения их применимости для организаций финансовой отрасли; сформировать модель взаимосвязи критериев оценки трудового потенциала персонала со стратегией организации;
- на основании анализа опыта крупнейших российских и зарубежных финансовых организаций разработать методику и организационный механизм оценки и управления развитием трудового потенциала персонала в финансовых организациях с целью достижения стратегических целей организации.

Объектом исследования выступает трудовой потенциал персонала организаций финансовой отрасли.

Предметом исследования являются методы оценки трудового потенциала; методы, процесс и организационный механизм управления развитием трудового потенциала персонала финансовых организаций, направленного на достижение стратегических и оперативных целей организации.

Областью исследования в соответствии с паспортом научной специальности ВАК 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» (экономика труда) являются: 5.1 Теоретические и методологические основы экономики труда; теории и концепции развития социально-трудовых отношений; 5.7 Проблемы качества рабочей силы, подготовки, формирования профессиональных компетенций, переподготовки и повышения квалификации кадров; формирование конкурентоспособности работников; профессиональная ориентация населения; мобильность кадров; 5.9 Производительность и эффективность труда, эволюция критериев, методы измерения, факторы и резервы повышения, программы управления производительностью.

Теоретической основой исследования послужил критический анализ и обобщение положений, концепций и гипотез в научных трудах отечественных и зарубежных ученых, посвященных вопросам: содержания понятия «трудовой потенциал»; оценки, формирования и развития трудового потенциала; характеристикам труда финансовой отрасли; принципам, закономерностям и подходам к управлению развитием трудового потенциала персонала.

Методологическую основу исследования составили системный и сравнительный подходы к изучению процесса управления развитием трудового потенциала в финансовых организациях, принципы индукции и дедукции, позволяющие выявить его основные характеристики, принципы, закономерности и организационный механизм управления развитием трудового потенциала персонала финансовых организаций.

В ходе диссертационного исследования использовались методы: анализа и синтеза, наблюдения и моделирования, системного подхода, экспертных оценок, статистической обработки информации, социологического опроса.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили сведения официальных федеральных и региональных статистических органов Российской Федерации и зарубежных государств; информация Министерства экономического развития РФ, Министерства образования и науки РФ, рейтинговых агентств; ряд монографических, периодических изданий отечественных и зарубежных ученых; информационно-практические материалы научно-практических конференций и семинаров.

Научная новизна диссертации заключается в исследовании теоретико-методологических основ и разработке методических положений и научно-практических рекомендаций по управлению развитием трудового потенциала персонала финансовой отрасли для достижения стратегических и оперативных целей организации.

Наиболее существенные результаты исследования, отражающие личный вклад соискателя в разработку указанных проблем, выносимые на защиту и обладающие элементами научной новизны, состоят в следующем:

1. Уточнена социально-экономическая сущность понятия «трудовой потенциал» как степени возможного участия работников в трудовой деятельности с учетом их психофизиологических, социально-демографических, квалификационных и личностных особенностей, а также возможностей их развития на уровне работника, организации и отрасли в целом. Определено место трудового потенциала в системе категорий в области экономики труда и управления персоналом, где в основе трудового потенциала отдельного человека лежит человеческий потенциал как совокупность возможностей, реализуемых человеком в процессе труда, а реализованный трудовой потенциал (в совокупности его составляющих), в свою очередь, входит в состав категории «человеческий капитал». Разграничены понятия «развитие персонала», «формирование» и «развитие» трудового потенциала. Определены источники и факторы, влияющие на формирование и развитие трудового потенциала персонала, что позволило отделить специфику механизмов формирования (и использования) и развития трудового потенциала персонала. Выявлены закономерности развития трудового потенциала персонала.

2. Обобщены и критически осмыслены существующие теоретические и практические подходы к управлению развитием трудового потенциала с точки зрения специфики финансовой отрасли. Уточнено понятие «управление развитием трудового потенциала персонала», которое представляет собой целенаправленное воздействие на квалификационную и личностную составляющие трудового потенциала для его развития, выражающегося в качественном, количественном и структурном изменении трудового потенциала персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегическими целями и задачами.

Разработана концепция управления развитием трудового потенциала персонала. Как внутриорганизационная система, оно предполагает наличие определенных составляющих: цели (в соответствии со стратегией организации), основ (принципов и правил), среды (учета специфики организации, системы управления организацией, системы управления персоналом и кадровой политики), участников (субъектов и объектов управления), механизма (методов и процесса управления) и результата (направлений развития и достижения целей организации).

3. Обобщены методы и показатели оценки трудового потенциала персонала, определены области их применения и целесообразность использования в управлении развитием трудового потенциала финансовых организаций. Обосновано использование планов результативности работников (в рамках системы целеполагания) и модели компетенций организации в качестве базовых критериев оценки трудового потенциала персонала. Разработана модель взаимосвязи критериев оценки трудового потенциала работников между собой, со стратегией организации (как составляющих стратегического и оперативного планов организации), а также действиями, направленными на развитие трудового потенциала персонала организации: постановкой и контролем выполнения целей; оценкой, планированием развития и развитием компетенций работников.

4. Расширена методологическая база исследования процесса управления развитием трудового потенциала персонала организаций на основе моделирования процесса повышения результативности работника и развития его личностного и квалификационного потенциала с целью обеспечения реализации стратегических и оперативных планов организации. Сформулированы методические основы оценки, определения направления развития и управления развитием трудового потенциала персонала для достижения данных целей. Обосновано применение методов управления по целям и управления по компетенциям как ключевых инструментов управления развитием трудового потенциала персонала финансовой отрасли в соответствии со спецификой отрасли, содержания и организации труда персонала организации.

Разработан организационный механизм управления развитием трудового потенциала персонала, обосновывающий распределение функций по управлению развитием трудового потенциала персонала между службой по управлению персоналом, руководителями структурных подразделений и непосредственными руководителями работников и работниками на каждом этапе данного процесса.

5. По результатам практической апробации разработаны методические рекомендации, определяющие роли субъектов управления развитием трудового потенциала персонала в процессе планирования, организации, мотивации, контроля, координации, определяющие степень их участия. В число ролей входят: запуск, администрирование, реализация, участие и согласование того или иного этапа процесса.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что её основные положения и выводы могут быть использованы:

1) финансовыми организациями в практике управления развитием трудового потенциала работников и организации в целом;

2) научными организациями при разработке концепций и научно-методического инструментария управления развитием трудового потенциала персонала;

3) в учебном процессе при преподавании учебных дисциплин: «Экономика труда», «Управление персоналом».

Апробация работы. Основные положения и результаты диссертационного исследования:

1) докладывались, были обсуждены и получили положительную оценку на Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления» (Москва, ГУУ, 2012г.); Международной научно-практической конференции «Научная дискуссия: вопросы экономики и управления» (Москва, Международный центр науки и образования, 2014); Международной научно-практической конференции «Экономика. Теория и практика» (Самара, Институт управления и социально-экономического развития, 2014); Международной научно-практической конференции «Актуальные аспекты современной науки» (Липецк, Научно-исследовательский центр «Аксиома», 2014); Международной научно-практической конференции «Экономическая наука в 21 веке: вопросы теории и практики» (Махачкала, НИЦ «Апробация», 2014); Международной научно-практической конференции «Уникальные исследования XXI века: прогрессивные процессы мировой научной мысли» (Казань, Общество науки и творчества, 2014); Международной научно-практической конференции «Экономика и современный менеджмент: теория и практика» (Новосибирск, НП «СибАК», 2014); Международной научно-практической конференции «Экономика и менеджмент: от теории к практике» (Ростов-на-Дону, ИЦРОН, 2014) и др.;

2) использованы финансовыми организациями в практике управления развитием трудового потенциала персонала.

Внедрение результатов диссертационного исследования документально подтверждено соответствующими актами, прилагаемыми к диссертации.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 16 печатных работ, общим объемом 9,75 п.л., из них лично автору принадлежат 9,75 п.л.), в том числе 4 публикации в журналах, рекомендованных ВАК РФ.

Структура и объем работы. Структура и содержание диссертации соответствует сформулированной цели и поставленным задачам исследования.

Логика изложения материала вытекает из решаемых задач, уровня разработки предмета исследования, теоретической и практической значимости рассмотренных проблем.

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка из 223 наименований, 10 приложений. Работа изложена на 185 страницах основного текста, наглядность изложения материалов диссертации обеспечена 29 рисунками и 47 таблицами.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, степень научной разработанности проблемы, сформулированы цель и задачи, определена теоретическая и методическая база исследования, его научная новизна и практическая значимость.

В первой главе «Теоретические аспекты управления развитием трудового потенциала» раскрыта сущность понятия «трудо­вой потенциал», его структура и место в системе категорий в области экономики труда и управления персоналом; направления развития и концепция управления развитием трудового потенциала персонала; определена взаимосвязь развития трудового потенциала и эффективности организации.

Во второй главе «Организационно-методические рекомендации по управлению развитием трудового потенциала персонала в финансовых организациях» рассмотрена специфика финансовых организаций, в том числе в области управления развитием трудового потенциала; сформирована методика оценки трудового потенциала персонала на основе системы целеполагания и ступенчатой модели компетенций для определения направления его развития; даны методические рекомендации по управлению развитием трудового потенциала персонала с использованием методов управления по целям и управления по компетенциям.

В третьей главе «Практические рекомендации по управлению развитием трудового потенциала персонала в финансовых организациях» проведена апробация методики оценки трудового потенциала персонала в финансовых организациях с целью определения направления его развития; сформированы рекомендации по управлению развитием трудового потенциала персонала на основе результатов апробации.

В заключении приводятся основные результаты работы, обосновываются рекомендации, направленные на дальнейшее изучение вопроса управления развитием трудового потенциала персонала.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнена социально-экономическая сущность понятия «трудовой потенциал». Определено место трудового потенциала в системе категорий в области экономики труда и управления персоналом. Разграничены понятия «развитие персонала», «формирование» и «развитие» трудового потенциала. Определены источники и факторы формирования и развития трудового потенциала персонала. Выявлены закономерности развития трудового потенциала персонала.

Осуществление деятельности в жестких, постоянно меняющихся условиях рыночной экономики ставит перед финансовыми организациями ряд принципиальных задач, важнейшей из которых является максимально эффективная реализация трудового потенциала работника, организации и отрасли в целом, что может быть достигнуто при условии целенаправленного развития трудового потенциала работников, который является исходной точкой его реализации и характеризуется не степенью подготовленности работника в настоящий момент к определенной должности, а потенциалом, то есть его возможностями в долгосрочной перспективе.

В настоящее время среди исследователей существует несколько подходов к трактовке научного понятия «трудовой потенциал». При этом, в экономической литературе наблюдается отождествление понятий, характеризующих способности человека к труду, различных уровней абстракции. Сравнительная характеристика категорий в области экономики труда и управления персоналом помогла определить среди них место категории «трудовой потенциал» и выявить сущность понятия «**трудовой потенциал**», которое представляет собой степень возможного участия работников в трудовой деятельности с учетом их психофизиологических, социально-демографических, квалификационных и личностных особенностей, а также возможностей их развития в процессе трудовой деятельности. В основе трудового потенциала отдельного работника лежит человеческий потенциал, как совокупность возможностей, реализуемых человеком в процессе труда. Реализованный трудовой потенциал (в совокупности его составляющих), в свою очередь, входит в состав категории «человеческий капитал».

Реализация трудового потенциала происходит в условиях внутренней и внешней среды организации. Структура, источники и факторы трудового потенциала представлены на рисунке 1.

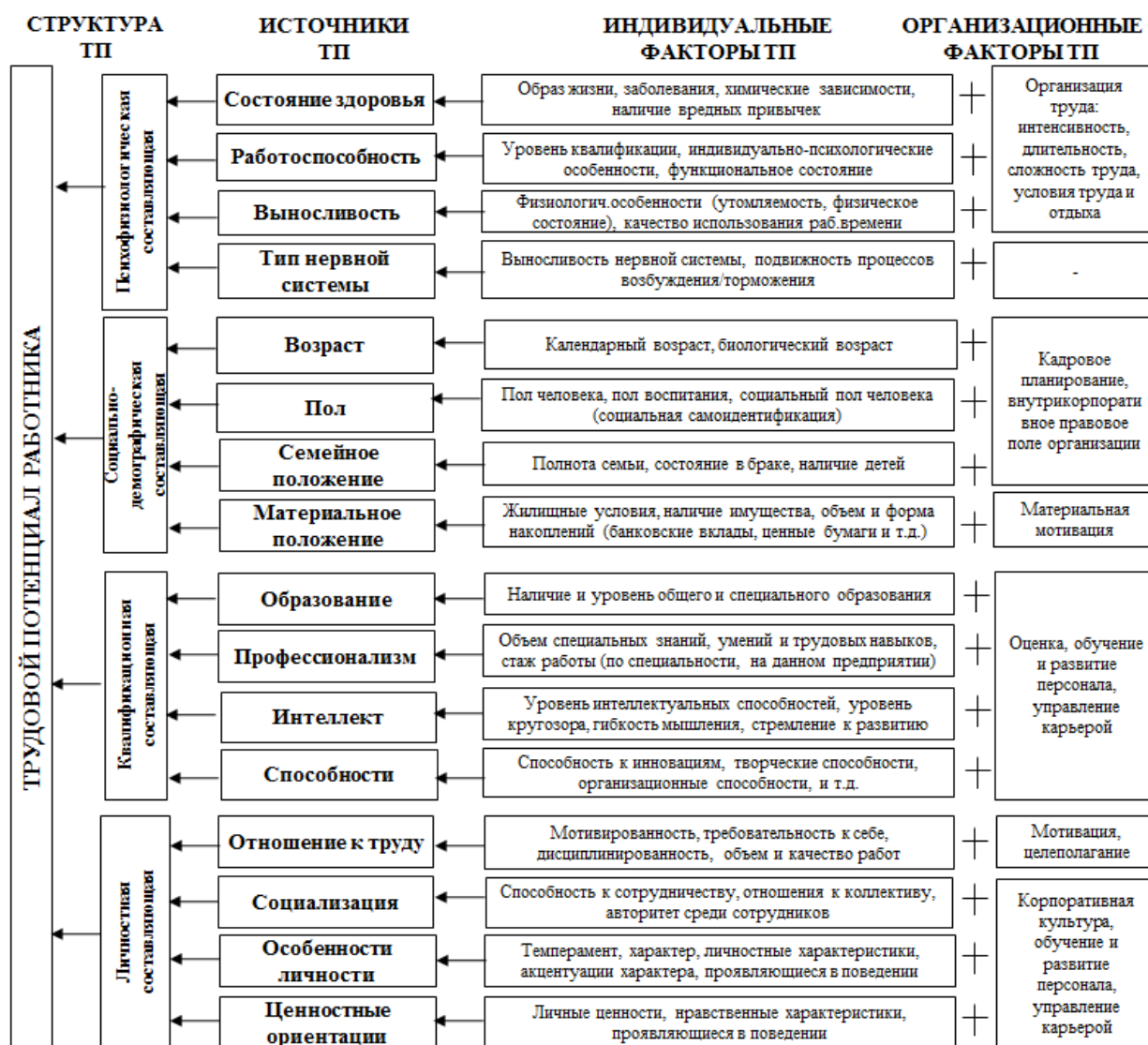


Рис.1. Структура, источники и факторы трудового потенциала персонала

Существует два принципиально разных механизма управления трудовым потенциалом, имеющих разное содержание и направления: формирование и развитие трудового потенциала персонала, которые, в свою очередь, являются составляющими звеньями процесса развития персонала. Формирование трудового потенциала предполагает его становление, распределение и перераспределение, обмен и использование, а развитие трудового потенциала – его качественные изменения (как прирост результативности труда), количественные изменения (как рост компетентности и уровня развития компетенций персонала) и структурные изменения (как оптимизация структуры персонала). В отличие от формирования, процесс **развития трудового потенциала** предполагает воздействие только на две его составляющие: **квалификационную и личностную**. Согласно результатам экспертного

опроса, проведенного автором, наиболее приоритетным для развития является воздействие на профессионализм, интеллект, способности, отношение к труду, а также социализацию и ценностные ориентации работников.

2. Обобщены и критически осмыслены существующие теоретические и практические подходы к управлению развитием трудового потенциала с точки зрения специфики финансовой отрасли. Уточнено понятие «управление развитием трудового потенциала персонала». Разработана авторская концепция управления развитием трудового потенциала персонала.

Проведенный в диссертационном исследовании анализ показал, что в современной теории и практике отсутствует системность в решении вопросов управления развитием трудового потенциала персонала, в том числе финансовой отрасли.

Финансовая отрасль выполняет гармонизирующее-ютильную функцию процессе взаимодействия различных хозяйствующих и не хозяйствующих субъектов в процессе обмена созданными полезностями, что позволяет на качественно ином уровне уточнить содержание управления развитием трудового потенциала персонала, исходя из стратегии изменения финансовой сферы в условиях качественных сдвигов в экономических взаимоотношениях различных структур.

В авторском определении, **управление развитием трудового потенциала персонала** представляет собой целенаправленное воздействие на квалификационную и личностную составляющие трудового потенциала для его развития, выражающегося в качественном, количественном и структурном изменении трудового потенциала персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегическими целями и задачами.

Рассматривая управление развитием трудового потенциала как составную часть системы управления персоналом организации, автор диссертационного исследования понимает под концепцией управления развитием трудового потенциала персонала систему теоретико-методологических взглядов на понимание сущности и содержания данного процесса, его целей, принципов и правил, среды, объекта и субъектов, механизма и результата. Схематично содержание концепции управления развитием трудового потенциала персонала показано на рисунке 2.

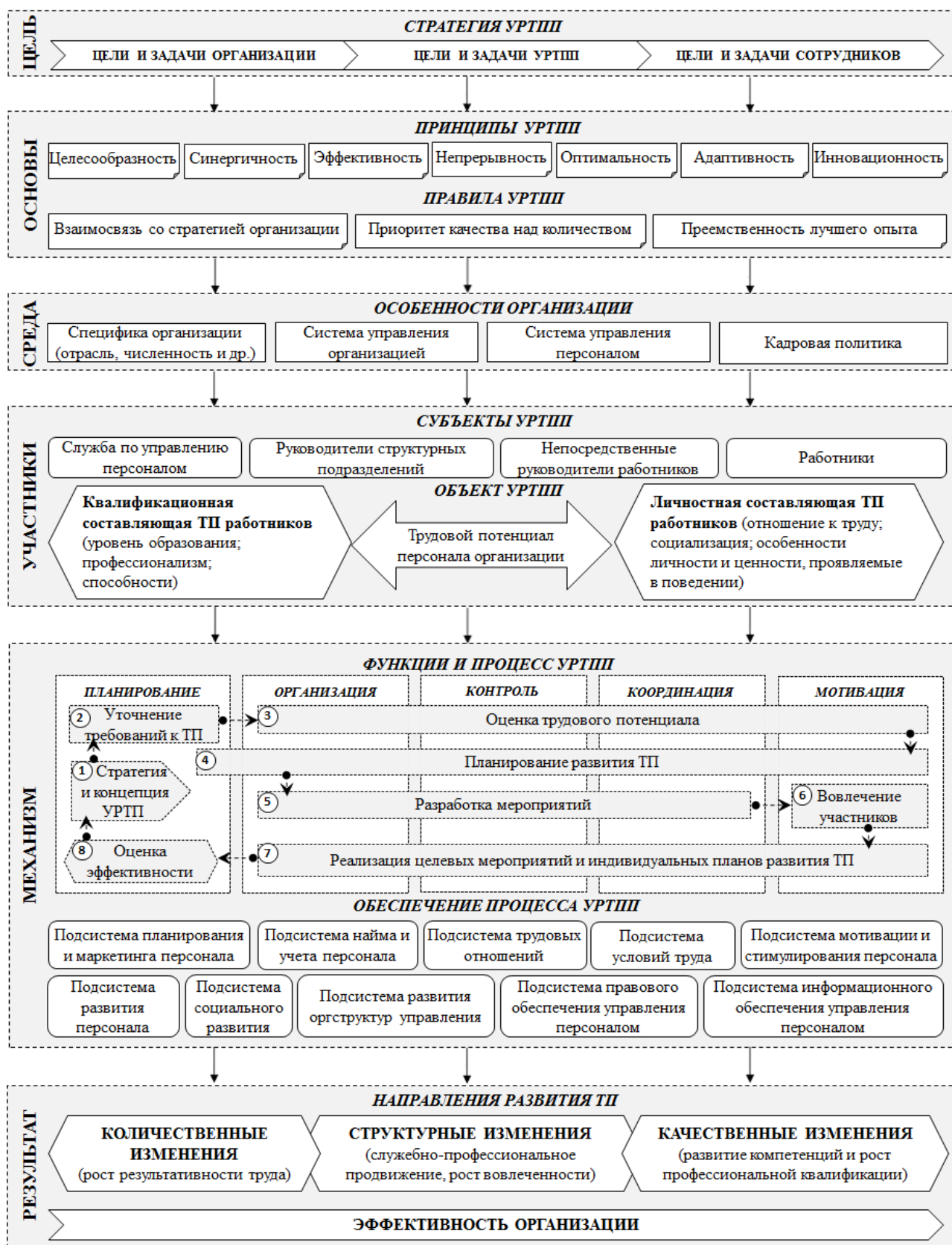


Рис.2. Концепция управления развитием трудового потенциала персонала

Существует несколько подходов к управлению развитием трудового потенциала, среди которых можно выделить: управление по инструкциям,

управление по целям, управление по компетенциям, управление по ценностям. По результатам анализа преимуществ и недостатков данных подходов с учетом специфики финансовой отрасли, а также опроса ключевых финансовых организаций, было определено, что наиболее целесообразным для финансового рынка является применение совокупности двух подходов: управления по целям и управления по компетенциям. Данный подход позволяет связать ожидаемые результаты развития трудового потенциала персонала со стратегическими целями организации, обеспечить контроль количественных изменений трудового потенциала (за счет управления результативностью персонала), систематизировать требования к поведению персонала в процессе достижения поставленных целей в рамках конкретной организации на разных должностях и уровнях управления, обеспечить управление качественными и структурными изменениями трудового потенциала персонала (за счет управления развитием компетенций персонала).

С точки зрения деятельности организации, управление развитием трудового потенциала персонала напрямую взаимосвязано с эффективностью функционирования организации. Так в системе сбалансированных показателей организации, развитие трудового потенциала персонала является основополагающим процессом, определяющим возможность развития организации в целом, зависящем, прежде всего, от качества трудового потенциала, степени готовности работников к изменениям, а также от правильности поставленных целей и соответствующих действий персонала организации.

3. Обобщены методы и показатели оценки трудового потенциала персонала. Обосновано использование планов результативности работников (в рамках системы целеполагания) и модели компетенций организации в качестве базовых критериев оценки трудового потенциала персонала. Разработана модель взаимосвязи критериев оценки трудового потенциала работников между собой, со стратегией организации, с методами управления развитием трудового потенциала персонала.

Согласно статистическим данным финансовая отрасль занимает ключевое место в глобальной и национальной экономике, динамично развивается и является достаточно эффективной. Анализ специфики деятельности финансовой отрасли, особенностей организации и содержания труда и тенденций развития финансового рынка помог выделить ключевые задачи в области управления развитием трудового потенциала, которые стали основой для разработки

авторской методики по управлению развитием трудового потенциала персонала финансовых организаций. Среди них: обеспечение прироста результативности труда персонала за счет построения процесса управления развитием трудового потенциала на базе системы целеполагания; регулярная оценка компетенций, удержание и развитие сотрудников, обладающих высоким уровнем развития компетенций; обеспечение количественных, качественных и структурных преобразований трудового потенциала персонала.

В условиях стратегического управления организацией основополагающим элементом методики управления развитием трудового потенциала является его оценка, которая «призвана» выявить резерв и направления его развития с целью обеспечения реализации стратегических целей организации.

Исходя из анализа области применения и познавательных возможностей различных методов и показателей оценки трудового потенциала персонала с учетом специфики финансовой отрасли, а также опыта их практической реализации в ключевых финансовых организациях в сравнении с иными отраслями (согласно результатам социологического опроса, проведенного автором), наиболее целесообразным является использование показателя результативности работников и модели компетенций организации в качестве базовых критериев оценки трудового потенциала персонала, представляющих собой систему частных взаимосвязанных между собой показателей (схематично представленную на рисунке 3).

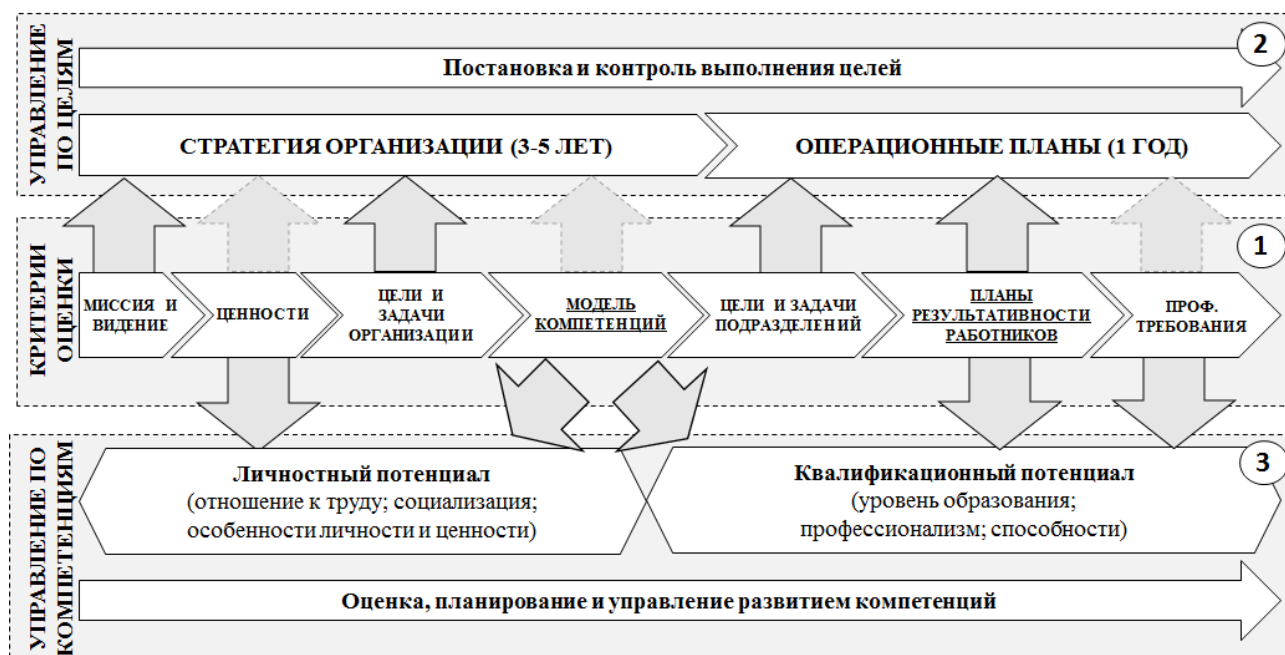


Рис.3. Взаимосвязь критериев оценки трудового потенциала персонала, методов управления развитием трудового потенциала и стратегии организации

Данные показатели взаимосвязаны между собой, имеют прямое отношение к стратегии организации и непосредственно связаны с ключевыми методами управления развитием трудового потенциала персонала: управление по целям (как способом постановки и контроля выполнения стратегических целей, обеспечения результативности работников, входящей в состав квалификационной составляющей трудового потенциала персонала) и управление по компетенциям (как методом оценки, планирования и управления развитием компетенций, то есть квалификационной и личностной составляющими трудового потенциала персонала).

4. Разработана и апробирована методика оценки, определения направления развития и управления развитием трудового потенциала персонала финансовых организаций с целью обеспечения реализации стратегических и оперативных планов развития организации.

В условиях стратегического управления организацией оценка трудового потенциала персонала «призвана» выявить резерв и направления его развития с целью обеспечения реализации оперативных планов и долгосрочной стратегии организации. Основой для выбора приоритетных направлений развития трудового потенциала работников и организации является соотношение уровня результативности и уровня развития компетенций работника и организации в целом согласно нормативных значений, определяемых с учетом целей и задач организации.

В соответствии с авторской методикой, **оценка результативности** работников представляет собой систематический подход к повышению эффективности работы сотрудников для достижения целей организации. Она осуществляется путем сопоставления заданных бизнес-целей, каскадированных на уровень работников, с достигнутыми ими результатами. Ожидаемый результат выполнения целей измеряется посредством шкал («процентная», «больше-лучше», «меньше-лучше») и единых пороговых значений с применением весовой системы приоритетов целей.

Фактическая оценка результативности работника (процент выполнения плана результативности), вычисляется по формуле:

$$P_p = (R_{kp1} * вес1 + R_{kp2} * вес2 + \dots + R_{kpн} * весн) / n, \text{ где}$$

P_p – результативность работника;

R_{kp1} – процент достижения цели 1 согласно пороговым значениям (%);

n – количество целей в плане результативности.

Оценка уровня развития компетенций работников осуществляется с помощью модели компетенций, которая, в свою очередь, базируется на системе ценностей организации как базовом элементе поведенческой стратегии организации.

Обобщение и анализ практического опыта применения существующих видов моделей компетенций позволил на базе концепции иерархичности компетенций в зависимости от уровня применяемых управленческих решений предложить авторскую четырехступенчатую систему (с выделением трех типов руководящего звена) многокритериальную структуру частных компетенций с акцентированием на эталонном поведении на каждом из выделенных уровней с описательно-шкальным показателем оценки применительно к формированию требований к развитию трудового потенциала финансовых организаций. Данная модель обеспечивает взаимосвязь критериев оценки специалистов и руководителей разного уровня; прозрачность требований к персоналу; мотивацию работников на развитие и возможность управления развитием трудового потенциала персонала в соответствии с перспективной потребностью в структурных изменениях трудового потенциала организации.

Фактическая оценка уровня развития компетенций работника, вычисляется по формуле:

$$K_p = (K_1 + K_2 + \dots + K_n) / n, \text{ где}$$

K_p – уровень развития компетенций работника;

K_1 – результат оценки компетенции 1 согласно пороговым значениям (балл);

n – количество оцениваемых компетенций в модели компетенций для данной должности.

Центральным моментом разработанной методики является анализ и **определение направления развития** трудового потенциала работников и организации в целом путем соотнесения уровня результативности и уровня развития компетенций работника в соответствии со схемой, представленной на рисунке 4.

КАЧЕСТВЕННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ (развитие компетенций)	Оценка результативности >100%	C	C	B	A	A	СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ (управление карьерой и служебно-профессиональное продвижение)
		D	C	C	B	A	
КАЧЕСТВЕННЫЕ И СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ (обучение, расстановка и высвобождение персонала)	= 100%	E	E	D	C	B	КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ (мотивация, профессиональное обучение)
		E	E	D	C	B	
		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%	Оценка компетенций

Рис.4. Направления развития трудового потенциала работника по результатам оценки трудового потенциала

Планирование развития трудового потенциала организации определяется на основании обобщенных результатов оценки трудового потенциала работников. В качестве нормативных, используются следующие показатели:

1. Совокупное среднее значение уровня результативности персонала равно 100%, то есть фактическое выполнение поставленных целей и задач организации;

2. Совокупный средний уровень развития компетенций работников организации выше 60%, то есть соответствие работников эталону эффективного поведения соответствующего уровня модели компетенций на пути достижения поставленных целей;

3. Распределение итоговых оценок трудового потенциала работников в соответствии с рекомендуемым соотношением: 50% сотрудников соответствуют ожиданиям, 25% – превышают ожидания, 25% - ниже ожиданий.

Результатом реализации инструментальной части методики является формирование календарного плана мероприятий по развитию трудового потенциала работников и организации в целом, который представляет собой совокупность действий по совершенствованию процессов управления персоналом и повышению квалификационной и личностной составляющей трудового потенциала работников.

В число методов управления развитием трудового потенциала персонала входят: обучение, расстановка и высвобождение персонала, управление деловой карьерой, служебно-профессиональное продвижение.

Организационный механизм управления развитием трудового потенциала персонала представляет собой распределение управленческих функций

(планирование, организация, мотивация, контроль, координация) между службой по управлению персоналом, руководителями структурных подразделений и непосредственными руководителями работников на каждом этапе данного процесса (рисунок 5).

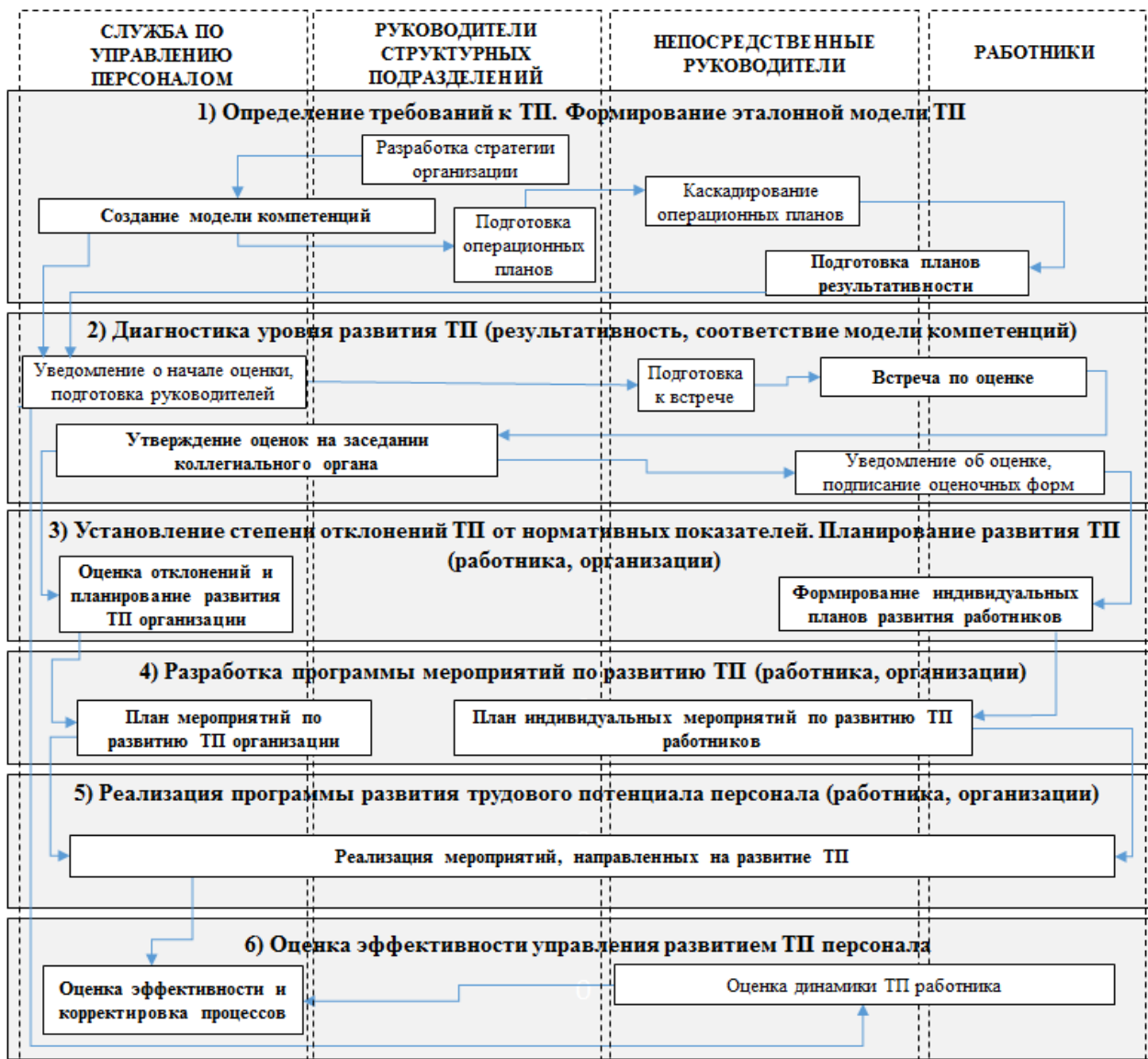


Рис.5. Организационный механизм управления развитием трудового потенциала персонала

Разработанная методика управления развитием трудового потенциала персонала прошла успешную апробацию в ряде финансовых организаций, что позволило выявить ее преимущества, области рисков, а также сформировать практические рекомендации по управлению развитием трудового потенциала персонала организаций финансовой отрасли.

5. Разработаны методические рекомендации по управлению развитием трудового потенциала персонала финансовых организаций.

Полученные в ходе апробации методики результаты позволили автору разработать ряд практических рекомендаций по распределению ролей между субъектами процесса управления развитием трудового потенциала, определяющих их степень участия в том или ином этапе процесса:

- З (запуск) - запуск процесса, той или иной задачи в рамках процесса;
- А (администрирование) - управление процессом или отдельными задачами (планирование, организация, контроль, координация, др.);
- Р (реализация) – непосредственно исполнение той или иной задачи в рамках процесса;
- У (участие) - участие в процессе, реализации той или иной задачи;
- С (согласование) - согласование и утверждение промежуточных и итоговых результатов процесса.

Схема распределения ролей между субъектами процесса управления развитием трудового потенциала персонала приведена в таблице 1.

Инициатором и администратором процесса формирования стратегии организации (в том числе общекорпоративной модели ценностей) выступает руководитель организации совместно с руководителями структурных подразделений. Ответственность за управление задачами, непосредственно связанными с формированием требований к трудовому потенциалу, оценкой, планированием развития, реализацией программ развития и оценкой их эффективности была возложена на департамент по персоналу и кадровой политике. Наиболее активную роль в реализации данных процессов принимают руководители структурных подразделений (в части общеметодологического сопровождения на этапе разработки, внедрения и согласования) и непосредственные руководители работников. Сами работники активно включены в процесс оценки собственного потенциала, планирования развития инициации и реализации мероприятий по развитию трудового потенциала.

Апробация организационного механизма управления развитием трудового потенциала персонала показала его преимущества, а именно: четкое распределение ответственности между участниками процесса; обеспечение корректности процедуры целеполагания и валидности наблюдения за проявлением компетенций работников; повышение вовлеченности руководителей структурных подразделений и непосредственных руководителей в процесс развития подчиненных; оптимизация нагрузки службы по управлению персоналом путем децентрализации функций.

Таблица 1. Методические рекомендации по распределению ролей субъектов управления развитием трудового потенциала персонала

Функция	Характеристика	Служба по управлению персоналом	Руководители структурных подразделений	Непосредственные руководители	Работник
Планирование	• Разработка стратегии организации (включая ключевые требования к организационной модели поведения);	А	З,Р,С	У	-
	• Разработка и внедрение методики и процесса оценки и управления развитием трудового потенциала персонала;	З,А,Р	С	-	-
	• Создание модели компетенций, профессиональных стандартов, должностных инструкций и иных методов оценки квалификационного и личностного потенциала работников;	З,А,Р	У,С	У	-
	• Каскадирование стратегических целей организации на уровень операционных планов;	З,А,У	Р,С	У	-
	• Каскадирование операционных планов до уровня планов результативности работников	З,А,У	Р,С	Р	У
Организация	• Организация процедуры оценки и планирования индивидуального развития трудового потенциала работников;	З,А,У	Р,С	Р	У
	• Ознакомление работников с требованиями к трудовому потенциалу, целями и задачами процедуры оценки и управления развитием;	З,А,Р	Р	Р	У
	• Непосредственно оценка трудового потенциала работников;	З,А,У	Р,С	Р	Р
	• Анализ трудового потенциала организации: оценка отклонений и планирование его развития;	З,А,Р	С	-	-
	• Формирование индивидуальных планов развития работников;	З,А,У	У,С	Р	Р
	• Формирование комплексного плана мероприятий по развитию трудового потенциала организации;	З,А,Р	С	-	-
	• Разработка и организация мероприятий по обучению и развитию работников;	З,А,Р	С	-	-
	• Реализация структурных изменений в рамках управления развитием трудового потенциала организации	З,А,Р	Р,С	У	-
Мотивация	• Прояснение преимуществ развития трудового потенциала работников для руководителей;	З,А,Р	Р	У	-
	• Обеспечение вовлеченности работников в процесс собственного развития	З,А,Р	А,Р	Р	Р
Контроль	• Контроль реализации процесса оценки трудового потенциала работников;	З,А,Р	Р,С	У	У
	• Обеспечение участия работников в развивающих мероприятиях;	З,А,У	Р,С	Р	У
	• Оценка динамики развития работников	З,А,У	У,С	Р	У
Координация	• Распределение ответственности между субъектами процесса по управлению развитием трудового потенциала персонала;	З,А,Р	У,С	-	-
	• Информирование работников о порядке оценки трудового потенциала;	З,А,С	Р	Р	У
	• Уведомление о начале оценки, подготовка участников процесса оценки;	З,А,Р	У,С	У	У
	• Принятие решений в спорных ситуациях и утверждение оценок работников;	З,А,Р	Р,С	У	У
	• Координация реализации программ по обучению и развитию работников и иных мероприятий по управлению развитием трудового потенциала работников и организации	З,А,Р	С	У	Р

С другой стороны, были выявлены возможные существенные риски, которые необходимо учитывать при внедрении процесса управления развитием трудового потенциала персонала в организации. Обеспечить снижение данных угроз возможно путем систематического аудита данного процесса, своевременной подготовки руководителей; регулярной оценки эффективности управления развитием трудового потенциала персонала.

В результате изучения специальной литературы и полученных в ходе исследования результатов перед диссертантом встают новые перспективные задачи:

- дальнейшее исследование влияния развития отдельных элементов трудового потенциала на эффективность организации;
- научный поиск более эффективных методов управления развитием трудового потенциала персонала финансовых организаций в связи с современными тенденциями научно-технического прогресса, в том числе направленных на удержание работников, обладающих высоким трудовым потенциалом;
- глубокое исследование влияния внутриорганизационных и внешних факторов на эффективность процесса формирования и развития трудового потенциала персонала с целью построения целостной системы управления и оценки эффективности управления развитием трудового потенциала персонала.

Внедрение практических рекомендаций, разработанных в данном исследовании, а также решение вновь поставленных исследованием задач позволит существенно повысить эффективность деятельности российских организаций и их персонала за счет систематической оценки, определения направления развития и управления развитием трудового потенциала финансовых организаций в соответствии со стратегией развития организации.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

В рецензируемых научных журналах по перечню ВАК:

1. Судакова Е.С. Взаимосвязь развития трудового потенциала персонала и эффективности организации // Интернет-журнал «Науковедение», 2014 №3 (22) [Электронный ресурс] - М.: Науковедение, 2014 - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/159EVN314.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. – 1,62 п.л.
2. Судакова Е.С. Оценка трудового потенциала персонала: подходы, методы, методика. // Интернет-журнал «Науковедение», 2014 №4 (23) [Электронный ресурс] - М.: Науковедение, 2014. - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/97EVN414.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. – 3,00 п.л.
3. Судакова Е.С. Понятие потенциала персонала и направления его развития // Вестник университета (ГУУ), №15, 2012. – 0,29 п.л.
4. Судакова Е.С. Трудовой потенциал и его место в системе категорий в области управления персоналом // Вестник университета (ГУУ), №8, 2014. – 1,04 п.л.

Публикации в других изданиях:

5. Судакова Е.С. Внедрение системы развития потенциала сотрудников с учетом специфики организации // Проблемы управления в реальном секторе экономики: вызовы модернизации» (Актуальные проблемы управления-2012): материалы Международной научно-практической конференции. Вып.3. / Государственный университет управления. – М.: Государственный университет управления, 2012. – 0,23 п.л.
6. Судакова Е.С. Источники и факторы формирования и развития трудового потенциала персонала // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления. №4 (25): сборник статей по материалам XXV международной заочной научно-практической конференции. М.: Международный центр науки и образования, 2014. – 0,29 п.л.
7. Судакова Е.С. Источники и факторы формирования и развития трудового потенциала персонала // Экономика. Теория и практика: материалы международной научно-практической конференции (24.04.2014) в 3х частях, часть 3. Отв. Ред. Зарайский А.А. – Саратов: Издательство ЦМП «Академия Бизнеса», 2014. – 0,29 п.л.
8. Судакова Е.С. Ключевые аспекты управления развитием трудового потенциала персонала // Экономика и современный менеджмент: теория и практика / Сб. ст. по материалам XXVII междунар. науч.-практ. конф. №5(37). Новосибирск: Изд. «СибАК», 2014. – 0,29 п.л.

9. Судакова Е.С. Ключевые аспекты управления развитием трудового потенциала персонала // Экономическая наука в 21 веке: вопросы теории и практики: сборник материалов 4-й Международной научно-практической конференции (25 апреля 2014 г., г. Махачкала)/ НИЦ «Апробация» - Махачкала: ООО «Апробация», 2014. – 0,17 п.л.

10. Судакова Е.С. Методические основы для оценки трудового потенциала персонала // Экономика и современный менеджмент: теория и практика/ Сб. ст. по материалам XI междунар. науч.-практ. конф. № 8 (40). Новосибирск: Изд. «СибАК», 2014. – 0,40 п.л.

11. Судакова Е.С. Особенности организации труда и содержания труда персонала предприятий финансовой отрасли // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления. №7 (28): сборник статей по материалам XXVIII международной заочной научно-практической конференции. М.: Международный центр науки и образования, 2014. – 0,29 п.л.

12. Судакова Е.С. Особенности формирования и развития трудового потенциала персонала // Журнал «Science Time: материалы Международной научно-практической конференции за апрель 2014 года/ под ред. С.В. Кузьмина. Казань, 2014. – 0,52 п.л.

13. Судакова Е.С. Понятие потенциала персонала и направления его реализации // Актуальные проблемы управления персоналом в условиях социально-экономической модернизации страны: материалы Всерос. науч.-практ. конф. г. Екатеринбург, 27-28 апреля 2012 г./ научн. ред. О.В. Охотников; Ур-ФУ, Екатеринбург, 2012. – 0,29 п.л.

14. Судакова Е.С. Предпосылки формирования и развития трудового потенциала персонала // Актуальные аспекты современной науки. Сборник материалов IV-й Международной научно-практической конференции/ отв. ред. Е.М. Мосолова. Липецк: РаДуши, 2014. – 0,23 п.л.

15. Судакова Е.С. Трудовой потенциал в системе категорий в области управления персоналом // Проблемы современной науки: сборник научных трудов: выпуск 12. Часть 2 – Ставрополь: Логос, 2014. – 0,63 п.л.

16. Судакова Е.С. Характеристика и место применения методов оценки трудового потенциала персонала (на примере определения направления его развития) // Экономика и менеджмент: от теории к практике/ Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 2014. – 0,23 п.л.