

УДК 331.1

**УПРАВЛЕНИЕ
КОММУНИКАЦИОННЫМ
ПРОСТРАНСТВОМ С ЦЕЛЬЮ
ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ**

**Майорова Людмила
Владимировна**

Муромский институт (филиал)
ФГБОУ ВПО «Владимирский
государственный университет
имени Александра Григорьевича и
Николая Григорьевича
Столетовых»
*к.э.н, доцент кафедры экономики
e-mail: lud9@mail.ru*

Аннотация. В статье раскрывается проблема повышения эффективности управления человеческим капиталом на предприятии. Для этого выделены основные элементы человеческого капитала, раскрыта сущность коммуникационного пространства как основы социального человеческого капитала. Автором разработана методика оценки эффективности развития коммуникативных навыков персонала, которая позволяет определить влияние отдельных показателей развития человеческого капитала на интегральный показатель конкурентоспособности предприятия. В работе приведены этапы процедуры оценивания. Также предложены пути повышения управления коммуникационным пространством.

Ключевые слова: элементы человеческого капитала, социальный человеческий капитал, управление персоналом, коммуникационное пространство, конкурентоспособность, коммуникационные процессы, коммуникативные навыки персонала, удовлетворение потребностей клиента, оценка эффективности развития коммуникативных навыков персонала, индекс развития коммуникаций.

Сегодня наша страна выбирает стратегию инновационного развития, которая должна опираться на одно из главных конкурентных преимуществ - на реализацию человеческого капитала, как наиболее эффективное применение знаний и умений граждан для постоянного улучшения технологий, экономических результатов, жизни общества в целом. Поэтому быстро меняющиеся условия требуют от персонала психологической готовности к принятию решений и действиям в нестандартных условиях, творческого, инициативного подхода к делу, умения взять на себя ответственность за принимаемые решения и их воплощение в жизнь.

Выделим основные элементы человеческого капитала в управлении деятельностью экономического субъекта [2; с.63]:

- знания, представляющие собой целесообразную форму информации, используемую в экономической деятельности, что повышает ее эффективность;
- способности – умение успешно выполнять какую-либо деятельность;
- опыт или навыки действия, мастерство выполнения конкретных трудовых операций длительное время;

– культурно-нравственные аспекты поведения в обществе – принципы и стереотипы поведения в рамках существующих в обществе знаний, правил, традиций, морали;

– производственная мотивация труда – направленность деятельности, ее интенсивность, удовлетворенность процессом и результатами.

Остановимся подробнее на такой составляющей человеческого капитала, как социальный капитал. Он находит в настоящее время все большее признание в экономической литературе. Примером социального капитала служат социальные нормы, доверие, так называемые социальные сети – совокупность общественных неформальных объединений, интерперсональные связи (личные, семейные, деловые). Это капитал общения, сотрудничества, взаимодействия, взаимного доверия и взаимопомощи, формируемого в пространстве межличностных экономических отношений. Таким образом, к социальному капиталу имеют отношение все те факторы, которые создают возможность возникновения и развития социальных связей и обеспечивают их сохранение.

В свою очередь, основой развития социального человеческого капитала служит управление коммуникационным пространством. Организации, которые добиваются высоких результатов в своей деятельности, как правило, имеют развитое коммуникационное пространство. Совокупность каналов и методов распространения и получения информации и данных в той или иной мере пронизывает все уровни организации, как по вертикали, так и по горизонтали, поэтому можно предположить, что степень развитости коммуникационного пространства имеет большое влияние на эффективность деятельности всей организации.

Эффективность управления человеческим капиталом как подсистемы общей системы управления организацией также находится в прямой зависимости от качества коммуникационного пространства [1, с. 165]. Это связано с тем, что коммуникационное пространство связывает в единое целое все элементы управления персоналом, такие как планирование, приобретение, поддержание, развитие и освобождение, выполняя функции воздействующей системы.

Аспекты данного пространства существенным образом влияют на такие процессы кадрового менеджмента, как организация, координация, контроль, и играют важную роль в области принятия решений. Следовательно, руководителю крайне важно знать состояние коммуникационного пространства и при необходимости адекватно реагировать на проходящие изменения в этой области.

С целью повышения эффективности процесса управления человеческим капиталом, необходимо уделять внимание следующим аспектам.

Во-первых, коммуникационное пространство должно быть ориентировано на достижение полного взаимопонимания между входящими подсистемами и установление между ними конструктивного сотрудничества. Здесь принципиальное значение имеет миссия организации, ее организационная культура и структура, индивидуальные ценности персонала. В основу урегулирования конфликтов должны быть положены структурированные

переговоры со стратегией не «найти виноватого», а определения путей выхода из сложившейся ситуации. Данный подход накладывает особый отпечаток на отношение к своим функциональным обязанностям и имеющимся договоренностям с персоналом. В связи с этим повышается значение аспектов психологического контракта, так как эффективное управление персоналом возможно только в результате конструктивного взаимодействия.

Во-вторых, персонал должен обладать соответствующими навыками и умениями, другими словами, иметь требуемую компетентность. Выполнение данного условия позволяет с достаточной степенью вероятности утверждать, что функциональность коммуникационного пространства будет поддерживаться, а происходящие в нем процессы будут проходить в установленные сроки, с минимальными искажениями и достаточной степенью защищенности. Здесь уместно говорить об обучении персонала, так как от того, насколько сотрудники компетентны в данном вопросе, зависит эффективность функционирования коммуникационного пространства.

Какие же шаги следует предпринять, чтобы успешно разрешать поставленные вопросы? Целесообразно начать с анализа элементов существующей системы коммуникационного пространства: принципов основополагающей корпоративной культуры и имеющихся субкультур, используемых каналов передачи информации, видов и объемов передаваемой информации, имеющихся характерных искажений, схем сетей связей и организационной структуры. Полнота данных по этим аспектам поможет не только обозначить сильные и слабые стороны коммуникационного пространства, но и понять границы управляемости персоналом. Имея в качестве фундамента сделанный анализ, можно осуществлять конкретные шаги в отношении коммуникационного пространства с целью повышения процесса управления персоналом, в частности проектировать соответствующие изменения с целью упразднения неэффективных и поддержания эффективных методов взаимодействия. При этом следует учитывать, что проводимые изменения в области коммуникационного пространства должны органично вписываться в общую систему управления организацией и не провоцировать возникновение деструктивных конфликтов.

Также не следует забывать, что коммуникационные процессы используются для достижения определенных целей, как руководителем, так и подчиненными. Процесс формирования коммуникационного пространства имеет двухсторонний характер, и позиция подчиненных играет существенную роль.

Следует отметить, что для осуществления обозначенных действий руководителю, необходимо обладать в полном объеме соответствующими ресурсами, такими, как административные, информационные, материальные и т.д.

Оценку эффективности развития коммуникативных навыков персонала предприятия можно произвести через конкурентоспособность предприятия. В данном случае конкурентоспособность можно рассмотреть как относительную характеристику, выражающую отличия данного предприятия от конкурентов по

степени удовлетворенности клиента оказанными услугами и по эффективности его деятельности.

Чем выше занимаемая доля рынка, тем сильнее позиция предприятия на рынке и, соответственно, выше конкурентоспособность. Необходимо измерить индекс удовлетворенности клиента, который выражает коммуникативную деятельность компании, направленную на удовлетворение потребностей потребителя. Поэтому эффективность развития коммуникативных умений на предприятиях возможно оценить через комплексный коэффициент развития коммуникативных навыков персонала предприятия - показатель, отражающий коммуникативную деятельность предприятия, направленную на удовлетворение потребностей клиента (определение требований и ожиданий клиентов, управление взаимодействиями с клиентами, стандарты культуры обслуживания клиентов, оценка и сравнение ожиданий и удовлетворенности потребителей).

Процедура оценивания производится в несколько этапов.

Первый этап - выбор номенклатуры показателей, необходимых для оценки качества коммуникативных навыков персонала, производится из характеристик, установленных посредством опроса потребителей и представленных в виде пакета их требований к уровню обслуживания. К таким показателям можно отнести следующие [3, с. 87]:

- компетентность и обходительность;
- культура обслуживания;
- понимание в процессе общения;
- хорошее настроение;
- ответственность;
- эмпатия (таблица 1 графа 1).

Второй этап - оценка значимости (весомости) выбранных показателей качества обслуживания. Значимость выбранных показателей качества обслуживания устанавливается самими потребителями. Оценка значимости осуществляется посредством вычисления весовых коэффициентов по каждой характеристике степени развития коммуникативных навыков.

Определение весовых коэффициентов посредством ранжирования выбранных показателей предложен Дж. Харрингтоном [4, с. 135]. На первом месте размещается наиболее значимый показатель. Показатель значимости каждой характеристики соответствует месту, занимаемому ею в полученном ранжированном ряду, и вычисляется по формуле:

$$q_i = I / 2^{i-1},$$

где I – выбранный показатель;

q_i - коэффициент весомости i -го показателя;

i - номер варианта в ранжированной последовательности.

Для этого необходимо провести дополнительные опросы клиентов предприятия с целью установления уровня значимости каждого из выявленных показателей услуги посредством выставления балльных оценок по следующей шкале: 5 баллов - исключительно важно, 4 - очень важно, 3 - довольно важно, 2 - не очень важно, 1 балл - совсем не важно. Рассчитанные весовые коэффициенты

каждого показателя развития коммуникативных навыков (q_i) перенесем в графу 2 (таблица 1).

Третий этап - оценка выбранных показателей.

Оценку предоставляли потребителям, предложив им высказаться относительно удовлетворенности каждым из рассматриваемых параметров коммуникации. Для этого воспользовались шкалой удовлетворенности: абсолютно устраивает - 5 баллов, устраивает - 4 балла, не могу сказать - 3 балла, не устраивает - 2 балла, абсолютно не устраивает - 1 балл.

Результаты опросов сводились в графы 3-8 таблицы (таблица 1). Вычислялись суммы баллов оценок удовлетворенности каждым из показателей (P_i). Итоги приводятся в графе 9 таблицы (таблица 1).

Четвертый этап — выбор «эталона» для сравнения. В качестве базы для сравнения — «эталона» обычно принимают набор показателей, присущий аналогам оцениваемой услуги, представляющим собой:

- реальные образцы, реализуемые на рынке на момент оценивания (например, набор показателей аналогичной услуги конкурента);
- перспективные образцы, поступление которых на рынок прогнозируется;
- условный образец, обладающий наилучшими значениями показателей (удовлетворяющий потребности на 100%) [3, с. 65].

Повышение коммуникативных навыков персонала должно привести к повышению качества обслуживания, а следовательно, и качеству оказываемой услуги, поэтому в качестве базового образца следует принять условный образец коммуникаций, удовлетворяющий потребности клиента на грани приемлемости. В качестве базы для сравнения примем набор показателей, едва удовлетворяющий потребности потребителя по аспектам коммуникаций.

В этом случае все показатели, присущие базовому образцу, будут обладать малыми баллами по 5-балльной шкале удовлетворенности - это 2 балла, а величина i -го показателя базы $P_{\delta i}$ будет равна:

$$P_{\delta i} = \text{const} = 2 \text{ балла} \times 30 \text{ респондентов} = 60 \text{ баллам.}$$

Пятый этап - вычисление и сопоставление показателей развития коммуникативных навыков персонала оцениваемого предприятия с их базовыми значениями. Здесь осуществляется последовательное сравнение каждого из показателей развития коммуникативных навыков с аналогичным базовым показателем. Итоговые характеристики таких сравнений - индексы развития коммуникаций, вычисляемые по формуле

$$C_i = P_i / P_{\delta i},$$

где C_i - индекс i -го показателя развития коммуникаций оцениваемого предприятия;

P_i - величина i -го показателя развития коммуникативных навыков персонала исследуемого предприятия (в баллах);

$P_{\delta i}$ - величина i -го показателя базового образца (в баллах).

Результаты расчетов перенесем в графу 10 таблицы (таблица 1).

Шестой этап - формирование оценки как результата оценивания.

По результатам сопоставления значений совокупности показателей оцениваемого предприятия с их базовыми значениями формируют результат

оценивания - оценку уровня развития коммуникаций в целом или в отдельных аспектах. Эту оценку представляют в количественной и (или) качественной форме. В количественной форме оценка выражается одним числом, которое рассматривается как значение комплексного показателя (индекса, коэффициента) развития коммуникативных навыков, отражающего определенную степень развития этих навыков у персонала (таблица 2).

Табл. 1. Показатели оценки развития коммуникативных навыков

Параметры коммуникаций	Коэффициент весомости (q_i)	Степень удовлетворенности, баллы					Кол-во ответов	Сумма баллов (P_i)	Индекс коммуникации (C_i)	$q_i \times C_i$
		3	4	5	6	7				
1. Компетентность и обходительность	1	1	2	3	4	5	1 1 2 14 12	125	2,0833	2,0833
2. Культура обслуживания	1	1	2	3	4	5	1 1 2 14 12	125	2,0833	2,0833
3. Понимание в процессе общения	0,75	1	2	3	4	5	1 2 3 13 11	121	2,0167	1,5125
4. Хорошее настроение	0,5	1	2	3	4	5	3 1 1 13 12	120	2	1
5. Ответственность	0,31	1	2	3	4	5	1 2 4 13 10	119	1,9833	0,6148
6. Эмпатия	0,19	1	2	3	4	5	2 1 1 12 14	125	2,0833	0,3958
Коэффициент удовлетворенности услугой	3,75									2,0506

Седьмой этап - оформление заключения о результатах оценки.

Здесь производится качественная оценка изучаемой услуги по разра-

ботанной шкале приемлемости. Оценка представляется в виде утверждения о степени приемлемости развития коммуникативных навыков персонала изучаемого предприятия, а также о том, соответствует ли в целом обслуживание по рассматриваемой совокупности свойств уровню требований определенного рынка, превосходит их или же уступает им. Коэффициент удовлетворенности услугой определяем как среднеарифметическое.

Табл.2. Комплексный показатель развития коммуникативных навыков

Расчетное	Трактовка показателя
2,0-2,5	Очень высокая степень развития коммуникативных навыков
1,5-2,0	Высокая степень развития коммуникативных навыков
1-1,5	Средняя степень развития коммуникативных навыков персонала
0,5-1	Низкая степень развития коммуникативных навыков персонала
0-0,5	Очень низкая степень развития коммуникативных навыков

Данная методика предусматривает прямое измерение и оценку изучаемых показателей, позволяет с большей точностью учесть значимость отдельных показателей и степень их влияния на интегральный показатель конкурентоспособности услуги, дает возможность использовать информацию, полученную непосредственно от потребителей, что является залогом успеха деятельности предприятия

Таким образом, управление коммуникационным пространством требует системного подхода, который предоставил бы возможность проектировать наиболее эффективные методы и подходы управления в этой области, принимаемые как организацией, так и персоналом.

Список литературы:

1. Добрынин, А.И., Дятлов, С.А., Цыренова, Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. - СПб: Наука, 1999. – 309 с.
2. Майорова, Л.В. Методы оценки человеческого капитала // Современные направления теоретических и прикладных исследований 2010. Том 11 Экономика. - Одесса: Черноморье, 2010. Т. 11. - №1. – С. 63-64.
3. Песоцкая, Е.В. Маркетинг услуг. - СПб: Питер, 2000. – 160 с.
4. Харрингтон, Дж.Х. Управление качеством в американских корпорациях: сокр. пер. с англ. / Под ред. Л.А. Конарева. - М: Экономика, 1990. – 272 с.
5. Галкина Ю.Е. Разработка методики оценки эффективности компенсационной системы оплаты труда // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2011. - №4. – С. 1-7.



MANAGEMENT OF COMMUNICATION SPACE, WITH A VIEW TO IMPROVING THE MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL

Mayorova Ludmila Vladimirovna

Murom Institute (branch) of Vladimir State University name after Aleksandr Grigorevich and Nikolay Grigorevich Stoletovs

Abstract. The article deals with the problem of increasing the efficiency of human capital management across the enterprise. To do this, highlights the main elements of human capital, disclosed the nature of the communication space as the basis for the social human capital. The author developed a method of evaluating the effectiveness of the communicative skills of personnel, which allows to determine the effect of selected indicators of human capital on the integral indicator of the competitiveness of enterprises. The paper presents the steps of the estimation procedure. It also suggested ways to improve the management of communication space.

Key words: elements of human capital, social, human capital, personnel management, communication space, competitiveness, communication processes, communication skills of staff, customer satisfaction, performance evaluation of communication skills of staff, the index of development communications.