

Обеспечение кадровыми ресурсами инновационно-активных предприятий с учетом их ключевых компетенций при формировании интегрированной системы управления инновационными проектами

© 2015 Рамзаева Екатерина Петровна
Самарский государственный экономический университет
443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141
E-mail: ecsn@sciex.ru

Обосновано: в современных условиях стоит задача разработки целенаправленной и скоординированной деятельности, обладающей внутренним единством и адаптацией к запросам внешней среды, для этого необходимо разрабатывать стратегию управления предприятием и кадровое обеспечение на предприятии, которые являются важнейшими факторами успешного функционирования предприятия в условиях рынка.

Ключевые слова: инновационная экономика, кадровое обеспечение, компетенция, модель компетенций.

В современной теории инновационной экономики выделяются такие виды ресурсов, как интеллектуальные, человеческие, организационные. В соответствии с этим появляются новые подходы к разделению функций, механизмов управления, форм координации и связей, методов принятия решений, к определению программ и рациональных управленческих конструкций как всей экономики, так и отдельных ее звеньев и организаций.

Степень ответственности и самостоятельности предприятий в рыночных условиях возрастает. Решение вопросов по производству продукции, сбыту товаров, установлению связей с поставщиками и клиентами, управлению кадрами перешло в компетенцию предприятий.

От степени участия персонала предприятия в процессах производства зависит повышение эффективности производства и конкурентоспособного преимущества, большую роль в этом играет стратегическое управление.

Как свидетельствует экономическая литература, большинство ученых-экономистов под стратегическим управлением понимают процесс выработки стратегии управления организацией, который опирается на кадровое обеспечение, позволяющее добиваться конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе¹.

Стратегическое планирование включает в себя кадровую стратегию, основной составляющей которой является кадровая политика.

Стратегическое управление начинается с определения видения, миссии и целей предприя-

тия. Они формируются на основе анализа внешней и внутренней среды. Для проведения анализа внешней и внутренней среды предприятия чаще всего используют SWOT-анализ.

Виденье - описание того состояния, которого предприятие хочет достичь к определенному моменту времени. В общем видение:

- придает смысл изменениям, которых ожидают от персонала;
- вызывает ясный и положительный образ будущего состояния;
- создает ощущение свершения;
- вносит ясность в представлении о цели;
- придает желание, смысл и значение повседневной жизни предприятия.

Миссия предприятия зависит от условий внешней среды и формируется с учетом их влияния.

По результатам SWOT-анализа и деловой стратегии устанавливаются цели управления персоналом. Деловая стратегия предприятия определяет пути и способы достижения преимуществ по сравнению с другими предприятиями. Вопросы, связанные с управлением персоналом, входят в деловую стратегию.

Цели предприятия - это конкретные конечные результаты, которых оно намеревается добиться в установленное время. Они должны быть реальными и признаваться работниками. Цели должны быть гибкими в соответствии с изменяющейся ситуацией.

В процессе формирования внутренней среды и создания интеграции необходимо анализи-

ровать специфику деятельности предприятия. На предприятии следует использовать такую технологию деятельности, которая удобна в применении и отвечает всем требованиям времени. Для руководителя важно определить линию своей организации и стратегию ее развития².

Способность, отражающая необходимые стандарты поведения, представляющие собой набор знаний, умения, навыков и личностных качеств, необходимых сотруднику, занимающему конкретную должность, для успешной деятельности определяется как компетенция (рис. 1).

Основой алгоритма служит модель компетенций, включающая профессиональные, базовые и управленческие компетенции работников.

Стратегия управления персоналом является главным ключом успеха любого предприятия. Кадровая политика - деятельность, связанная с отношением между субъектами предприятий, охватывающая систему правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией предприятия³.

Кадровая политика служит основным инструментом реализации стратегии управления персоналом.

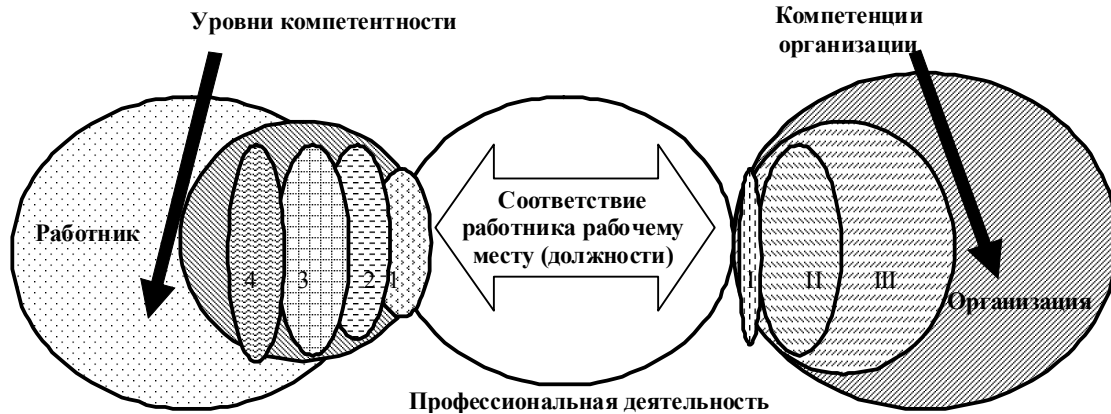


Рис. 1. Схема взаимосвязи компетенции и компетентности

Таким образом, управление персоналом может быть представлено как управление компетенцией организации с последующей реализацией практики ее приобретения, развития и стимулирования. Схема управления компетенцией представлена на рис. 2.

В данной схеме под ресурсами подразумеваются работники фирмы с достигнутыми уровнями компетенции.

На основе схемы разработан алгоритм с указанием этапов управления персоналом (рис. 3).

Для формирования кадровой политики предприятия требуется комплексный анализ типов, этапов построения, условий разработки кадровой политики, а также кадровых мероприятий и кадровой стратегии.

Необходимо выделять группы действующей на предприятии кадровой политики.

Первую группу связывают с влиянием руководителей предприятия на кадровую ситуацию.

В программах развития предприятия содержатся краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные прогнозы потребностей в персонале. Состав-

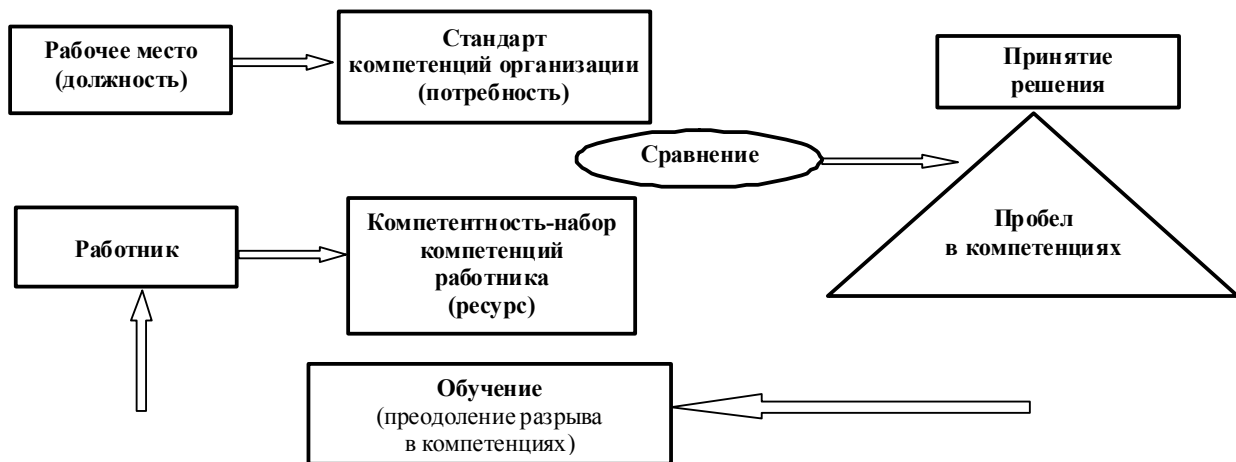


Рис. 2. Блок-схема управления компетенцией

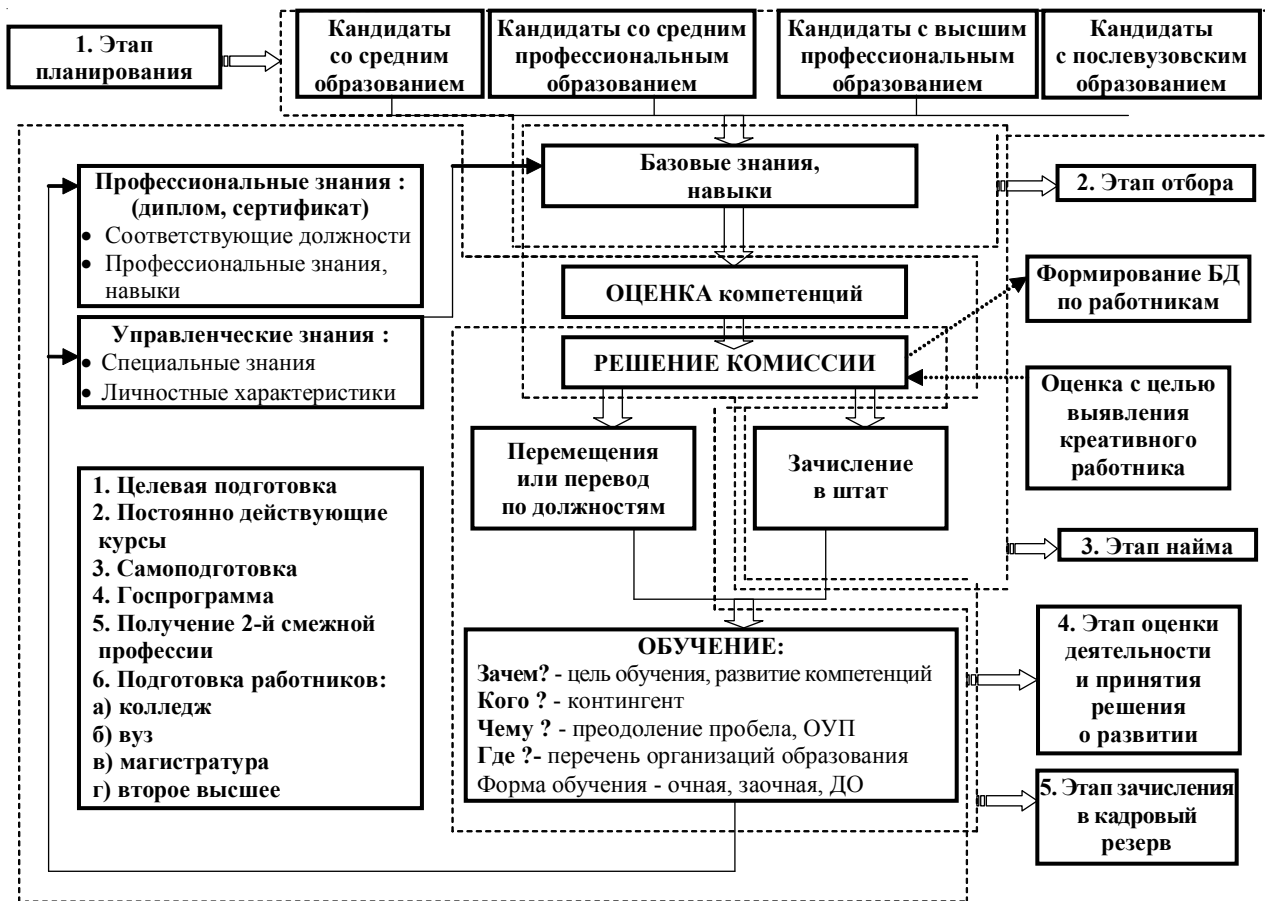


Рис. 3. Алгоритм реализации управления персоналом

ной частью плана развития предприятия выступают кадровая работа и пути ее реализации. Решающим фактором эффективности предприятия в условиях жесточайшей конкуренции является обеспечение кадровым потенциалом. Кадровое обеспечение направлено на работу с персоналом. Концепция развития предприятия есть составная часть стратегически ориентированной политики предприятия. Цель кадрового обеспечения - обеспечение соответствия процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава персонала в его развитии согласно потребностям предприятия, состоянию рынка труда.

На кадровое обеспечение влияют факторы двух типов: внутренние и внешние.

Факторы внешней среды, в свою очередь, можно объединить в две группы:

- 1) нормативные;
- 2) ситуативные (т.е. ситуация на рынке труда).

К факторам внутренней среды относятся:

1. Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Предприятие, нацеленное на быстрое получение дохода и ориентированное на временную деятельность, принимает на работу иной персонал в сравнении

с предприятием, ориентированным на постоянную деятельность.

2. Закрепленный стиль управления, в том числе и в структуре предприятия. Предприятие, построенное централизованным образом, в отличие от децентрализованного, показывает требования различного состава профессионалов.

3. Условия труда. Характеристики работ, привлекающие или отталкивающие людей:

- степень требуемых физических и психических усилий;
- степень вредности работы для здоровья человека;
- месторасположение предприятия;
- продолжительность и структурированность работы;
- взаимоотношение в коллективе;
- качественные характеристики трудового коллектива.

Стиль руководства:

- максимальное использование способностей и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия персонала предприятия;
- получение необходимой информации о сотрудниках, влияющей на разработку целей и задач кадровой политики.

Основная задача на стадии формирования предприятия состоит в поиске того товара, который сможет найти своего потребителя и обеспечить достаточный источник поступления средств для существования предприятия. На этой стадии главным вопросом является поиск источников инвестиций и способы привлечения средств. Для его решения необходимо показать потенциальным инвесторам привлекательность предложения. Чтобы начать задуманную работу, требуются финансовые, человеческие ресурсы и хорошая материально-техническая база.

Стадия интенсивного роста предприятия предполагает предложения новых идей, поиск и выпуск товаров, пользующихся спросом, получение средств, налаживание производства, увеличение числа потребителей.

Для удовлетворения растущего спроса потребителей необходимо расширять производство, открывать новые отделы, цеха и устанавливать связи между ними.

Для поддержания и увеличения спроса следует решать вопросы рекламы, создания имиджа предприятия, установления связи с внешней средой.

На данной стадии наблюдается необходимость в персонале. От персонала требуется высокий профессионализм и ориентация на достижение максимальной эффективности труда на каждом рабочем месте. Работа сотрудников кадровых служб в этом случае направлена на поиск новых работников, отвечающих всем требованиям предприятия. Необходимо проводить тщательный отбор персонала во избежание ошибки в выборе требуемого кандидата.

Помимо того, что предприятие смогло выйти на стадию интенсивного роста, нашло своего потребителя, удержалось на рынке, необходимо удержать продуктивность культуры, ее ценности. Сотрудники предприятия являются носителями корпоративной культуры: они работают с клиентами, и через их поведение клиенты понимают цели и способы поведения, характерные для данного предприятия.

Не все предприятия, вышедшие на рынок, достигают стадии стабилизации. Даже в случае, когда предприятие имеет много клиентов, оно может погибнуть, если его деятельность не будет соответствовать потребностям рынка. В этой связи многие предприятия не доходят до стадии стабилизации.

Если даже на предприятии налажен процесс производства, решены вопросы потребности в персонале, имеются свои потребители, все же

встречаются проблемы, без решения которых предприятие может погибнуть.

Предприятие должно закрепить организационную структуру, сделать ее максимально эффективной в условиях рынка.

Для снижения уровня затрат на персонал и оптимизации производства следует проводить анализ деятельности, выявлять источники потерь и организовать работу предприятия максимально эффективно, проработать новые варианты деятельности, выбрать среди них оптимальные и закрепить в нормативных документах.

О готовности к изменениям свидетельствуют следующие организационные особенности предприятия:

- 1) гибкость организационной структуры;
- 2) внимательное отношение к идеям персонала;
- 3) принципы инновационности, заложенные в кадровой политике: обучение персонала, гибкая система вознаграждения; требования к высоким результатам производственной деятельности.

Для введения новых способов работы менеджеру по персоналу следует обеспечить изменения:

- выделить лидеров коллектива - людей, уважаемых в коллективе, для включения их в процесс преобразования или в проектную, экспертную группы;
- сформировать экспертную группу, в состав которой необходимо включить лидеров коллектива и людей, занимающих высокие должности на предприятии;
- организовать встречи проектной и экспертной групп в целях обсуждения проекта и его развития;
- представить проект сотрудникам предприятия.

Существуют следующие основные уровни изменений:

- в знаниях: проводить программу обучения, распространять инструкции;
- в индивидуальных установках: создавать такие условия, чтобы человек принял необходимость изменения;
- в индивидуальном поведении: выделять больше времени и ресурсов, для того чтобы человек получил положительный опыт нового поведения;
- в групповом поведении: на предприятии устранять ситуации, когда работники, прошедшие обучающие курсы, овладевшие современными методами обработки, через некоторое время теряют общий язык с коллегами.

В процессе введения новых способов работы большое внимание следует уделить психологическому обеспечению внедрения изменений. Оптимальный процесс изменений можно построить при учете индивидуальных способов принятия изменений. Выделяют следующие индивидуальные механизмы принятия изменений:

- идентификация: важно разработать систему стимулирования за проведенные изменения;
- усвоение: возможность разработать систему мотивирования, ориентируясь на тот тип внутренних мотивов, которые присущи каждому человеку - потребность в общении, самореализация и т.д.;
- апробация: человек проверяет изменения на собственном опыте.

Менеджеру в таком случае необходимо разрабатывать системы оценки, стимулирования и мотивирования.

Таким образом, для удержания предприятия на стадии стабилизации в жесточайших условиях рынка требуется разработать стратегию развития предприятия и обеспечить его кадровыми ресурсами.

¹ См.: *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. Москва, 2000; *Авдеев В.В.* Управление персоналом: технология формирования команды. Москва, 2003.

² *Авдеев В.В.* Указ. соч.

³ *Дафт Р.Л.* Менеджмент. 6-е изд. Москва; Санкт-Петербург; Нижний Новгород, 2004.

Поступила в редакцию 06.02.2015 г.