

На правах рукописи

ВОТЯКОВА ИРИНА ВИКТОРОВНА

**ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦИАЛА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
СИСТЕМЫ: ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(управление инновациями и инвестиционной деятельностью)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой
степени доктора экономических наук

Москва – 2009

Работа выполнена в ГОУ ДПО «Государственная академия профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководящих работников и специалистов инвестиционной сферы» (ГОУ ДПО ГАСИС)

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, профессор
Кабакова Софья Иосифовна

доктор экономических наук, профессор
Сидунова Галина Ивановна

доктор экономических наук, профессор
Туренко Борис Григорьевич

Ведущая организация:

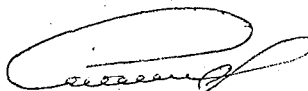
Академия труда и социальных отношений

Защита состоится «05» июня 2009 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.043.01 при ГОУ ДПО «Государственная академия профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководящих работников и специалистов инвестиционной сферы» (ГОУ ДПО ГАСИС) по адресу: 129272, Москва, ул. Трифоновская, д.57, ауд 205.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке, а с авторефератом на официальном Интернет-сайте ГОУ ДПО ГАСИС (www.gasis.ru).

Автореферат разослан «05» мая 2009 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
Д 212.043.01, к.э.н., доцент



С.Ю. Семенов

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Изменения, происходящие в политике и экономике современной России, связанные со становлением многосекторной экономики, обновлением отраслевой структуры производства, с преобразованием рынка труда являются условиями рыночных трансформаций, а также условиями возникновения множества проблем и рисков. Приватизация государственной собственности, конверсия, развитие индивидуальной частной собственности, процессы глобализации способствовали реструктуризации занятости населения и модификации рынка труда, что усложнило для социально-экономических систем (СЭС) различного уровня управления поиск необходимых сотрудников и актуализировало необходимость разработки новых механизмов управления развитием кадрового потенциала (КП) за счет оптимального использования возможностей рынка труда.

Основными рисками инновационного развития (ИР) рынка труда являются риски политические и экономические. Для определения влияния вышеуказанных рисков на возможности оптимального использования рынка труда при управлении ИР КП необходимы детальные прогнозы эволюции данных рисков и определяющих их параметров. Задача институтов, формирующих и контролирующих городской и областной рынки труда, заключается в определении влияния изменения экономических рисков на спрос и предложения рабочей силы. В условиях хронического недоинвестирования производства новейшие технологии становятся недоступными для СЭС, и они вынуждены «латать» морально и физически устаревшее оборудование.

В числе политических рисков, оказывающих существенное влияние на экономическую ситуацию в стране, состоянии рынка труда и изменение уровня КП отечественных СЭС, находится распад СССР на ряд суверенных государств. Неустойчивый экономический рост привел к снижению платежеспособного спроса в экономике и уменьшению объемов производства. Одновременно с этим наблюдается снижение спроса на труд и резко сократились возможности ИР КП СЭС.

В настоящее время в национальной экономике России идет образование новых сфер предложения труда в соответствии с требованиями рынка, что обусловлено созданием новых СЭС, высвобождением избыточного или не квалифицированного персонала, перетеканием квалифицированной рабочей силы в более эффективные системы. Особую тревогу вызывает низкое качество трудовых ресурсов и рабочей силы в соответствии с требованиями рыночных условий СЭС. По существу на грани порогового значения находится деградация производителя материальных и духовных благ, продолжается утечка квалифицированных кадров из промышленности, науки, высшей школы, здравоохранения в банковские, кредитные, страховые, финансовые и торговые структуры.

При этом существующие подходы к ИР КП достаточно разрозненны и

рассматривают лишь отдельные аспекты и направления, а концепция управления ИР КП, как в начале проведения реформ, так и в настоящее время отсутствует. Таким образом, наличие задач ИР КП обуславливает необходимость системного изучения, обобщения и критического переосмысления действующих форм и методов управления ИР КП СЭС, что, в свою очередь, обуславливает актуальность темы диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. Научный интерес к проблемам управления инновационной деятельностью заставил обратиться к анализу накопленного массива теоретических и аналитических материалов. Актуальность развития методологии и инструментария управления инновационной деятельностью на разных уровнях управления российской экономики, в общем, и КП различных СЭС, в частности, раскрыта в ряде работ зарубежных и отечественных ученых и практиков.

Среди отечественных и западных исследователей данной проблематики следует выделить таких, как Абрамов С.И., Аганбегян А.Г., Амстронг М., Ансофф И., Аскер Д., Баканов М.И., Валентей С., Веснин В.Р., Виханский О.С., Вульфсон Б.А., Игнатов В.Г., Гаймон Д., Грачев М.В., Гутгард Р., Десслер Д., Егоров В.Д., Егоршин А.П., Кабаков В.С., Кондратьев Н.Д., Ламбен Ж., Макконел К., Нестеров А.Д., Орехов В.Д., Панкратов А.С., Портер М., Сидунова Г.И., Фатхутдинов Р.А., Федосеев В.Н., Хедаури Ф., Хелфонд Д., Шапиро С.А. и другие. Отдельные аспекты выбранной темы достаточно широко освещены в академических учебниках и научных периодических изданиях.

Однако в большинстве работ вышеперечисленных авторов отсутствует единство мнений по теоретическим и методологическим вопросам ИР КП СЭС. Именно по этим причинам недостаточная изученность и научная проработанность вопросов ИР КП СЭС в российской экономике определили выбор темы диссертационного исследования, цель, задачи и круг рассматриваемых в нем вопросов.

Цель и задачи исследования. Цель настоящей работы заключается в совершенствовании методологии ИР КП СЭС. Исходя из сформулированной цели, поставлены основные задачи исследования:

- рассмотреть ИР КП СЭС как объект управления;
- выявить проблемы и риски ИР КП СЭС;
- предложить модель ИР КП СЭС;
- охарактеризовать условия и тенденции ИР КП СЭС;
- изучить принципы и критерии ИР КП СЭС;
- разработать систему управления ИР КП СЭС;
- исследовать государственные программы ИР КП современной СЭС;
- рассмотреть региональные особенности ИР КП СЭС и предложить механизм их комплексного учета;
- оценить эффективность ИР КП СЭС;
- определить технологии ИР КП современной СЭС;

- изучить практику использования нормативно-правового подхода и разработки регламентов ИР КП СЭС;
- оценить роль реструктуризации в ИР КП СЭС;
- выявить возможности ИР инфраструктуры и условия саморегулирования КП СЭС с учетом стимулирования инвестиционной активности ее персонала;
- предложить стратегию ИР КП СЭС.

Объект исследования – кадровый потенциал социально-экономической системы.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, связанные с ИР КП СЭС.

Методологические и теоретические основы исследования. Методологической и теоретической основой проведения настоящего диссертационного исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам ИР СЭС, вопросам формирования, оценки и эффективного использования КП. При решении теоретических и прикладных задач были использованы общенаучные методы исследования, включая аналитический метод, методы теории систем, экономико-математического моделирования и комплексного экономического анализа, приемы научной абстракции, сравнения и аналогии.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили официальные данные Федеральной службы государственной статистики РФ, факты, выводы и положения, опубликованные в научной литературе и финансово-экономических изданиях России и ряда других стран, информация сети Интернет, аналитические отчеты экспертов, а также результаты собственных исследований и расчетов автора диссертации. Правовой базой выполнения исследования послужили законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации, определяющие основные направления регулирования КП и процессы его развития в современной экономике России.

Научная новизна работы заключается в развитии теории и методологии ИР КП СЭС на основе комплексного применения системного и ресурсного подходов к вопросам его формирования, оценки и эффективного использования СЭС различного уровня управления.

В числе наиболее важных научных результатов, полученных лично автором и определяющих научную новизну и значимость проведенных исследований, следует выделить:

1. Уточнено экономическое содержание понятия «кадровый потенциал социально-экономической системы». Обосновано, что процесс ИР КП СЭС представляет собой ряд мероприятий по изменению структуры, способностей, знаний и навыков производственного и непроизводственного персонала системы с точки зрения улучшения возможностей достижения ее тактических и стратегических целей.

2. Предложена модель ИР КП СЭС, представляющая собой совокуп-

ность положений, раскрывающих ее структуру, содержание основных элементов, их взаимосвязи и функции, а также позволяющая сформировать, оценить и эффективно использовать КП СЭС различного уровня управления. В ее состав входят: структурные и функциональные элементы; алгоритм и технология процесса управления на различных этапах; результаты управленческой деятельности во взаимосвязи с результатами труда; управленческие взаимосвязи.

3. Определены и обоснованы принципы ИР КП СЭС (системности, равных возможностей, уважения человека и его достоинства, командного единства, горизонтального сотрудничества, правовой и социальной защищенности, а также группа специфических принципов: оптимизации КП СЭС, комплиментарности управленческих ролей, формирования уникального КП). Предложены критерии ИР КП СЭС: функциональное назначение специалиста; границы его профессионального и общеобразовательного профиля; профессиографические описания деятельности; прогнозы развития профессии на близкую и отдаленную перспективы; схемы, структура и объем учебных дисциплин.

4. Предложена система управления ИР КП СЭС, главным элементом которой является сам КП, который одновременно может выступать как в качестве объекта, так и в качестве субъекта управления. Сформулированы критерии эффективности функционирования системы управления ИР КП СЭС: профессиональный рост рабочих, руководителей, специалистов и служащих; уровень взаимозаменяемости персонала на рабочих местах; повышение производительности труда работников; возможность ротации; повышение качества выпускаемой продукции; состояние охраны труда, снижение травматизма на производстве.

5. Обоснована целесообразность и представлены предложения по построению генеральной схемы создания и сохранения рабочих мест как разновидности государственной (региональной) программы ИР КП СЭС, способной резко повысить качество и эффективность государственной поддержки современной системы подготовки специалистов. Разработан механизм комплексного учета факторов ИР КП СЭС Томской области и выявлены тенденции, влияющие на конфигурацию регионального рынка труда.

6. Разработана методика оценки эффективности ИР КП СЭС. Предложен ряд показателей оценки эффективности ИР КП СЭС несколькими уровнями результативных показателей, в частности, показателями объема дохода за несколько лет, а также среднегодовой численностью персонала и среднегодовой выработкой. Обосновано, что значительная часть показателей, используемых для оценки эффективности, особенно выразительны, когда определены некоторые периоды и возможно сравнение данных показателей по времени.

7. Предложена методика ИР КП СЭС в основе которой лежит комплексное использование технологий ИР КП СЭС (аттестация, наставниче-

ство, кадровый резерв и другие), позволяющих изучить степень подготовленности работников к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста. Выделены типологии кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.).

8. Обосновано, что реструктуризация является основой ИР КП СЭС и включает в себя совершенствование структуры и функций управления, совершенствование финансово-экономической политики и повышение на этой основе эффективности производства, конкурентоспособности продукции, роста производительности труда, снижения издержек производства, улучшения финансово-экономических результатов деятельности СЭС.

9. Выявлены возможности ИР инфраструктуры и условия саморегулирования КП через создание корпоративных центров оценки КП СЭС. Предложена методика оценки и ранжирования должностей с точки зрения эффективного развития КП СЭС для стимулирования инвестиционной активности ее персонала. Предложены критерии для оценки и ранжирования позиций с точки зрения эффективного развития КП СЭС для стимулирования инвестиционной активности ее персонала.

10. Разработана стратегия ИР КП СЭС, включающая в себя концепцию использования персонала; развитие персонала, его обучение и переподготовку; единые принципы и технику кадрового регулирования, особенно отбора и высвобождения персонала; выбор методик совершенствования мотивационной составляющей для кадров с точки зрения обеспечения условий возвратности инвестиций в ИР КП и др. Эффективность данного подхода к оценке инвестиционных вложений в ИР КП предполагает создание системы внутрикорпоративных стандартов, использование которых позволит руководству СЭС объективно оценивать, что могут и должны делать сотрудники, насколько они мотивированы и т.д.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования заключается в том, что основные положения и выводы, содержащиеся в диссертации, вносят определенный вклад в теорию управления инновациями и могут быть взяты за основу в процессе формирования ИР КП СЭС, а также механизмов организации и управления инновационной сферой России. Результаты настоящего исследования могут быть использованы как методический и учебный материал при преподавании в вузах ряда тем по курсам «Управление персоналом», «Инновации», «Инновационная деятельность» и «Инновационный менеджмент».

Практическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в том, что их использование позволит обеспечить ИР КП социально-экономической системы за счет организации эффективного взаимодействия данного института с инновационной инфраструктурой.

Реализация и апробация результатов исследования. Основные теоре-

тические и методические положения диссертационной работы отражены в 36 научных трудах автора общим объемом 39,25 п.л., в том числе 6 монографий и учебных пособий.

Вопросы совершенствования ИР КП СЭС обсуждены и одобрены на международных и всероссийских научно-практических конференциях.

Основные результаты исследования использованы в учебном процессе ГОУ ВПО «Северская государственная технологическая академия» (ГОУ ВПО СГТА) и ГОУ ДПО «Государственная академия профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководящих работников и специалистов инвестиционной сферы» (ГОУ ДПО ГАСИС).

Структура работы. Структура диссертации отражает цели и задачи исследования. Работа состоит из введения, пяти глав, заключения и списка использованной литературы. Содержание диссертационного исследования раскрывается в нижеприведенной последовательности:

Введение.

Глава 1. Теоретико-методологические основы инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы.

1.1. Инновационное развитие кадрового потенциала социально-экономической системы как объект управления.

1.2. Проблемы и риски инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы.

1.3. Модель инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы.

Глава 2. Концепция инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы.

2.1. Характеристика условий и тенденций инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы.

2.2. Принципы и критерии инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы.

2.3. Система управления инновационным развитием кадрового потенциала социально-экономической системы.

Глава 3. Методические основы инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы.

3.1. Государственные программы как основа инновационного развития кадрового потенциала современной социально-экономической системы.

3.2. Механизм комплексного учета факторов инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы.

3.3. Методика оценки эффективности инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы.

Глава 4. Прикладные аспекты инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы.

4.1. Технологии инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы.

4.2. Использование нормативно-правового подхода и разработка регламентов инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы.

4.3. Реструктуризация как основа инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы.

Глава 5. Перспективы инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы.

5.1. Возможности инновационного развития инфраструктуры и условия саморегулирования кадрового потенциала социально-экономической системы.

5.2. Стимулирование инвестиционной активности персонала как основа эффективного развития кадрового потенциала социально-экономической системы.

5.3. Стратегия инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы.

Заключение.

Список использованной литературы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Понятие «кадровый потенциал» близко по значению понятию «трудовой потенциал» с точки зрения «ресурсного подхода». Тем не менее, несмотря на близость этих двух понятий, «трудовой потенциал» не может быть заменен на понятие «кадровый потенциал». Под трудовым потенциалом, какой бы подход не рассматривался, подразумевается, прежде всего, способность к труду, индивидуальная или совокупная. Таким образом, категория «трудовой потенциал» может быть использована при характеристике отдельного индивида. Категория «кадровый потенциал» не может быть применена к отдельному индивиду. Это обобщенная характеристика системы формирования, распределения и использования кадров, куда включаются как занятые в общественном производстве, так и незанятые, но способные трудиться в силу своих возможностей. Установлено, что КП СЭС представляет совокупность персонала и его возможностей по достижению целей СЭС.

В диссертации представлены *основные направления ИР КП СЭС* применительно к современным условиям:

-финансовое направление, или «охота за мозгами», когда ИР КП обеспечивается за счет привлечения в СЭС сторонних профессионалов, способных на более высоком уровне решать стоящие перед системой цели и задачи деятельности;

-информационно-коммуникационное направление, когда ИР КП обес-

печивается за счет применения новых инфокоммуникационных технологий, значительно сокращающих процесс принятия управленческих решений;

-кадровое направление, когда ИР обеспечивается за счет реализации прогрессивных технологий обучения и поддержки профессионального уровня и способностей персонала СЭС;

-материально-техническое направление, или его еще можно назвать имиджевое направление, когда процесс ИР КП не отделим от реализации целей роста фондовооруженности персонала СЭС, включая и производственные аспекты его деятельности (взаимодействие между отделами), и вопросы обеспечения значимого социального бонуса, престижности работы.

В работе было определено авторское понимание *процесса ИР КП СЭС* как объекта управления (рис. 1). Подобный подход позволил не только рассмотреть КП СЭС как совокупность потенциалов ее сотрудников, направленных на повышение эффективности использования имеющихся ресурсов, но и определить прикладные аспекты его ИР, практическое использование которых способствует разработке стандартов управления кадровыми ресурсами и приводит к интенсивному росту КП СЭС.



Рис. 1. *ИР КП СЭС как объект управления*

Помимо этого в диссертации были структурированы количественные и качественные характеристики КП СЭС, фактическое описание которых необходимо для однозначного понимания возможностей эффективного ИР КП систем, действующих в современной экономике России. Структура КП СЭС определяется соответствием изменяющимся потребностям системы и целям формирования устойчивой заинтересованности работников в высоком уровне результативности своего труда. КП СЭС обеспечивает выполнение всех необходимых предварительных и основных работ по запуску в производство нового вида продукта, отвечающего всем необходимым требованиям современной экономики. Таким образом, обосновано, что КП играет главенствующую роль в обеспечении жизнедеятельности СЭС на различных уровнях ее развития и этапах жизненного цикла, что соответствует цели реализации задач ИР КП.

В диссертации обосновано, что процесс ИР КП СЭС представляет собой ряд мероприятий по изменению структуры, способностей, знаний и навыков производственного и непроизводственного персонала системы с точки зрения улучшения возможностей достижения ее тактических и стратегических целей. Сделан вывод о том, что на уровне СЭС целесообразно рассматривать процессы ИР КП как степень готовности конкретной системы к реализации программ стратегической производственной, инновационной и инвестиционной деятельности.

2. Установлено, что опыт управления персоналом, накопленный в ведущих зарубежных СЭС, весьма актуален для современного российского бизнеса с точки зрения построения модели ИР КП. Его использование позволяет определить, какие положения этой деятельности применимы в российских СЭС и способны дать реальный экономический эффект, а какие являются только прерогативой зарубежного менеджмента.

Особый интерес для построения модели ИР КП СЭС представляет совокупность требований к управленческой деятельности, которые позволяют руководителям японских корпораций создавать оптимальные модели трудового процесса (модель труда, необходимая для построения модели ИР КП СЭС, представлена на рис.2).

Предлагаемая модель труда представляет собой систему положений, раскрывающих ее структуру, содержание основных элементов, их взаимосвязи и функции. Реализация модели позволяет руководителю и сотрудникам СЭС сформировать, оценить и эффективно использовать имеющийся в их распоряжении КП в интересах развития данной системы. При этом модель не только обеспечивает раскрытие инновационного потенциала СЭС, но и позволяет всю управленческую деятельность осуществлять по наиболее приемлемому алгоритму и максимально технологично (рис. 3).

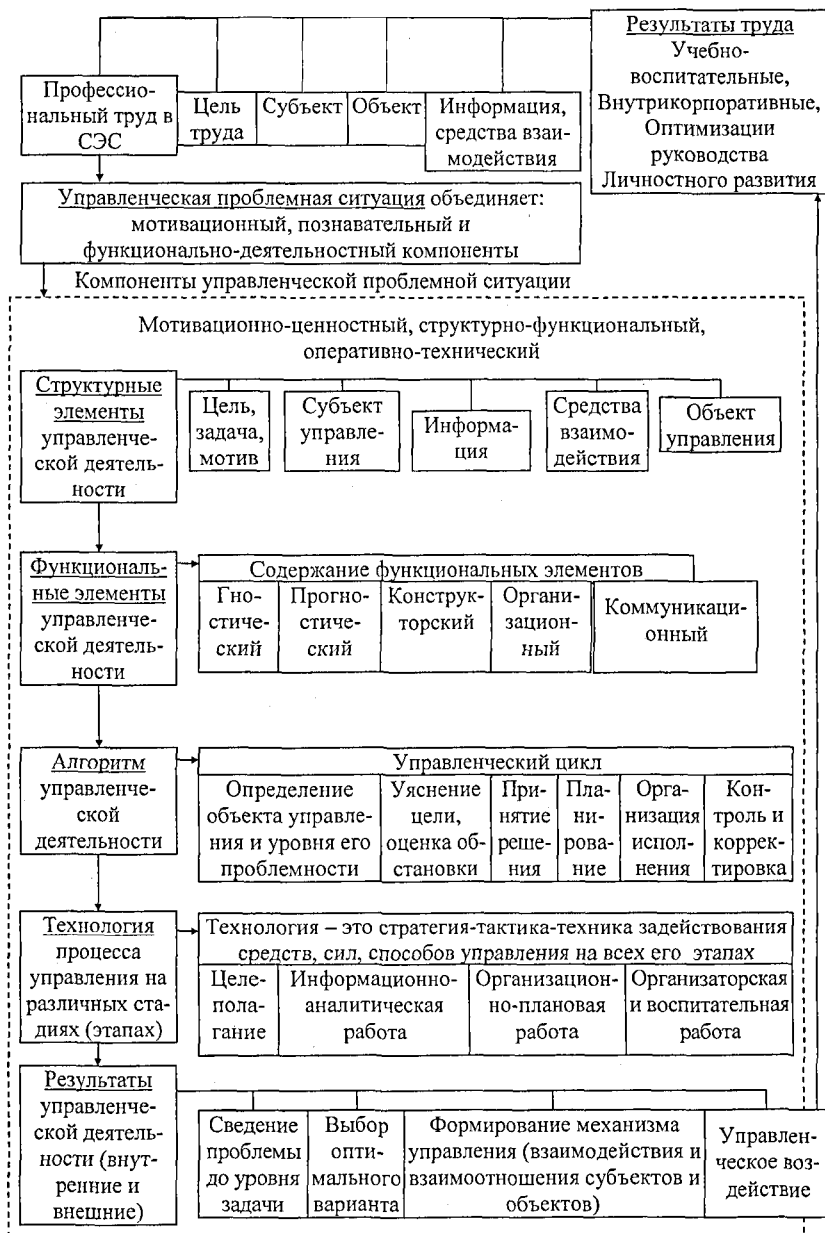


Рис. 2. Модель труда как фактор ИР КП СЭС (японских корпораций)

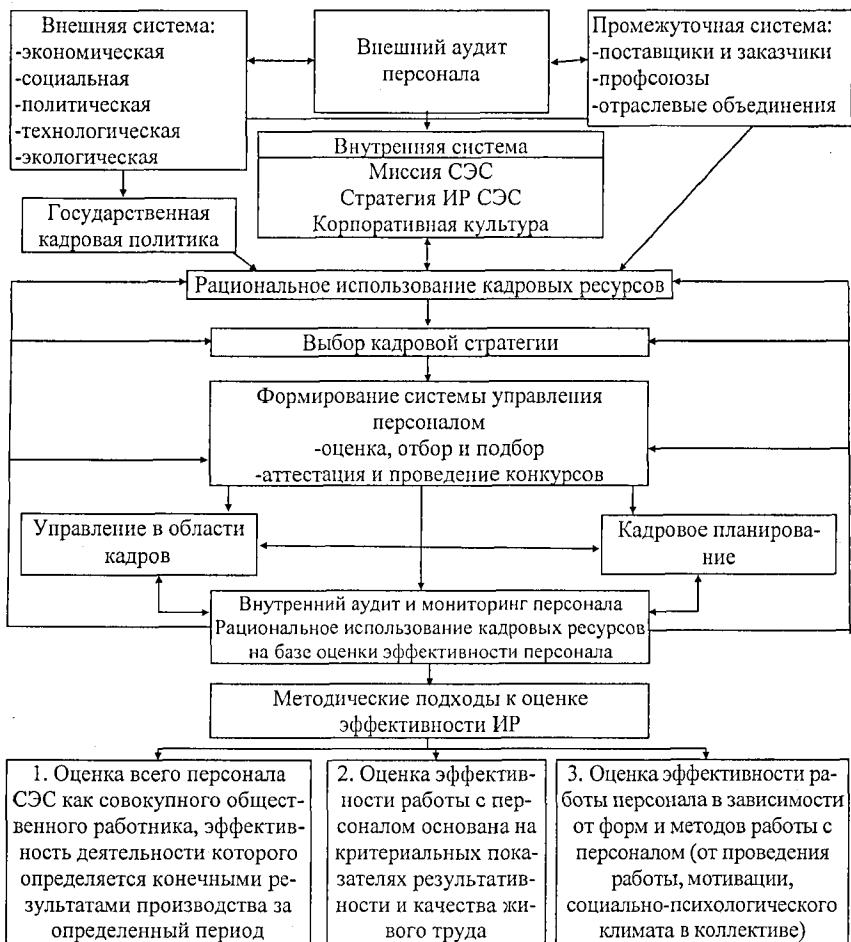


Рис. 3. Модель ИР КП СЭС

Предлагаемая модель ИР КП СЭС содержит общие алгоритмические связи, позволяющие осуществлять оценку влияния ее элементов на функционирование и жизнеспособность модели в целом. Она отображает направление формирования, процесс реализации и механизмы ИР КП, общие составляющие процессов ИР. Кроме того, модель показывает их воздействие по поводу координации, регулирования и развития потенциала человеческих ресурсов через механизм рационального использования кадровых ресурсов, место, значение и взаимосвязь кадрового планирования, управления в области кадров и внутреннего аудита и мониторинга персонала, а также влияние на замкнутую

внутрикорпоративную систему внешних факторов и обратную связь.

В верхней части модели ИР КП СЭС в целях отражения ее фундаментального значения изображено влияние внешней и промежуточной по отношению к ней систем, которые в своей совокупности и образуют сферу внешней среды. При этом следует отметить, что это влияние может быть как прямым, так и опосредованным, проявляющимся через влияние внешней среды на формирование миссии СЭС, корпоративной культуры, стратегии ИР ее КП. Воздействие внешней системы на ИР КП осуществляется через механизм государственной кадровой политики, что также нашло свое отражение в модели. Обратная связь на регулирующее воздействие внешней среды осуществляется через систему внешнего аудита персонала.

3. В диссертации определены и обоснованы *принципы ИР КП СЭС*:

– *Принцип системности* ИР КП при реализации соответствующих мероприятий, предполагает, что менеджеры по кадрам и линейные руководители рассматривают КП СЭС как целостную, взаимосвязанную динамическую систему, охватывающую все категории работников. Данная система направлена на формирование и эффективное использование человеческого капитала.

– *Принцип равных возможностей* при реализации мероприятий ИР КП отражает объективные тенденции, происходящие в социально-политической и экономической жизни государства.

– *Принцип уважения* человека и его достоинства при реализации мероприятий ИР КП СЭС определяет образ мышления руководства, при котором потребности и интересы сотрудников стоят на первом месте среди приоритетов системы. Характерно поощрение достижений сотрудников и их личного вклада, создание возможностей для творческого роста, защиту прав и достоинства личности.

– *Принцип командного единства* при реализации мероприятий ИР КП СЭС выражается в том, что все члены команды имеют равные условия, несут коллективную ответственность за результаты деятельности команды. Функции каждого члена команды достаточно гибки и, как правило, уточняются в процессе управления с учетом складывающейся ситуации. В то же время сотрудники команды сохраняют свою самостоятельность и самобытность.

– *Принцип горизонтального сотрудничества* при реализации мероприятий ИР КП СЭС связан с передачей прав и ответственности на низовой уровень управления.

– *Принцип правовой и социальной защищенности* при реализации мероприятий ИР КП предполагает соблюдение законов и правовых актов, норм административного, гражданского, трудового, хозяйственного права.

В качестве *специфических принципов*, определяющих условия ИР КП, названы принцип оптимизации КП СЭС, принцип комплиментарности управленческих ролей, принцип формирования уникального КП.

В диссертации предложены *критерии ИР КП СЭС*:

– функциональное назначение специалиста;

- границы его профессионального и общеобразовательного профиля;
- профессиографические описания деятельности;
- прогнозы развития профессии на близкую и отдаленную перспективы;
- схемы и объем учебных дисциплин по объему и структуре.

Установлено, что численность персонала, его квалификация, затраты на оплату труда определяются проектом процесса ИР КП, который в свою очередь должен соответствовать технологии производства и требованиям общества к условиям труда. По заданной технологии необходимая СЭС численность персонала определяется программой выпуска продукции, нормами затрат рабочего времени и установленной продолжительностью рабочего года. При этом, численность персонала корректируется исходя из ситуации на рынке труда, то есть в соответствии с соотношением спроса и предложения по различным группам персонала.

Из общей характеристики задач ИР КП СЭС следует, что специалисты, решающие такие задачи должны учитывать комплекс экономических, психофизических, социальных, технических и правовых факторов в той мере, в какой это предусмотрено кадровой политикой. При относительной обособленности каждой из задач, все они тесно взаимосвязаны. Учет же представленных *принципов и критериев* ИР КП СЭС должен быть направлен на достижение следующих результатов по совершенствованию работы с кадрами системы:

- встраивание процессов ИР КП в систему управления СЭС;
- управленческое видение персонала как объекта инвестиций;
- расширение границ управления персоналом;
- обеспечение функциональной взаимосвязи кадровых процессов с другими процессами СЭС и распределение кадровых функций между всеми менеджерами;
- расширение сферы кадрового менеджмента - от стратегического до оперативного и обеспечение взаимосвязи базовых кадровых функций и функций стратегического управления;
- соединение структурно-функционального и процессного управления персоналом;
- внедрение автоматизированных форматов управления, включающее: формализацию деятельности и поддержки корпоративных изменений; учет кадров, кадровый документооборот и делопроизводство; подбор, оценку, вознаграждение, развитие персонала и формирование прогрессивной корпоративной культуры.

4. Анализ исследований в области ИР КП СЭС позволяет сформировать ее главную цель – формирование высококвалифицированных кадров, осуществление их эффективного использования и повышение их конкурентоспособности. Обосновано, что одним из эффективных механизмов, который может способствовать осуществлению поставленной цели ИР КП СЭС, является создание системы управления ИР КП СЭС (рис. 4).

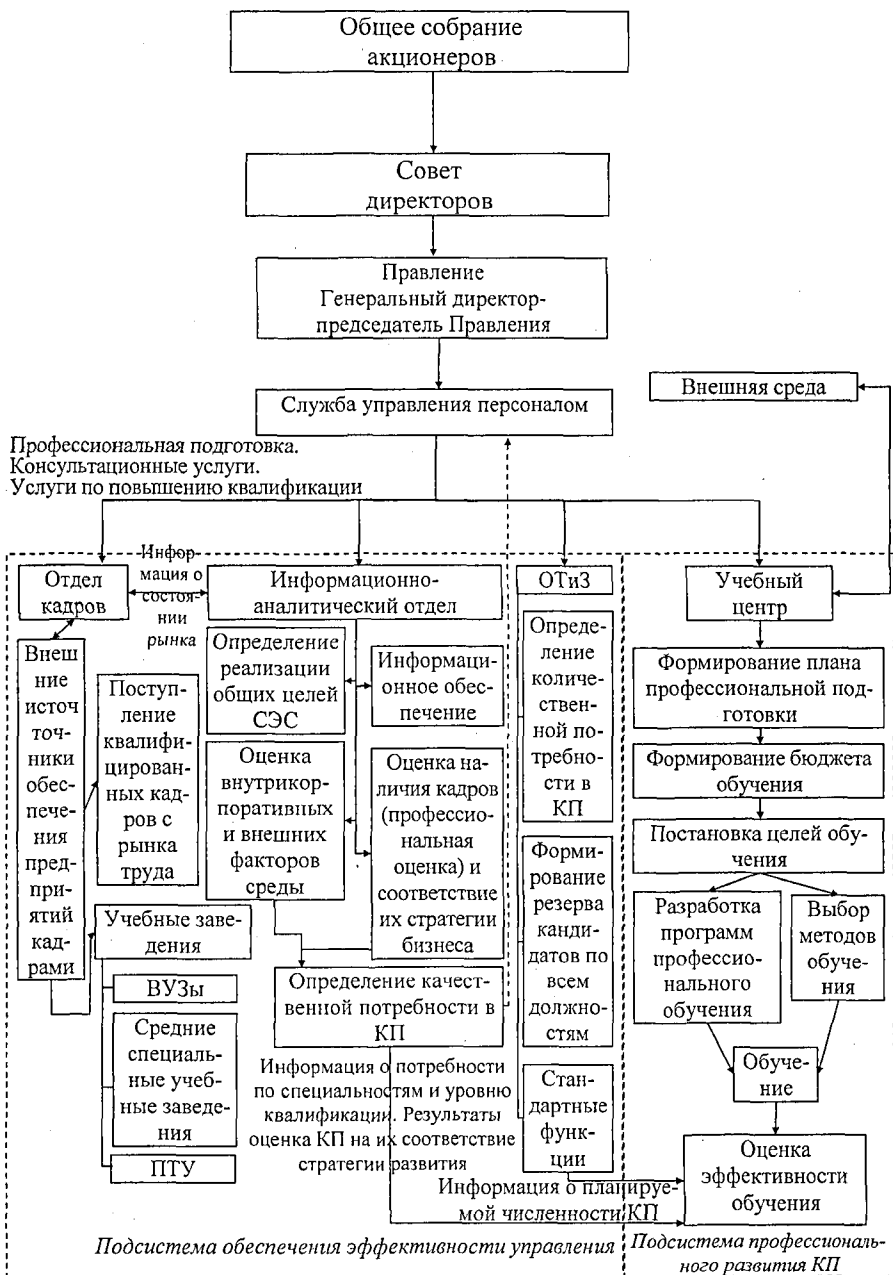


Рис. 4. Система управления ИР КП СЭС

Основной задачей этой системы является концентрация усилий, позволяющих целенаправленно выполнять мероприятия по эффективному использованию накопленного КП СЭС. *Особенности реализации системы управления ИР КП СЭС* связаны с принципами ее построения:

- построение системы управления ИР КП – сложная, динамичная и многофакторная деятельность;

- фактически в общей системе действуют две подсистемы: подсистема обеспечения эффективности использования КП и подсистема профессионального ИР КП;

- схемы элементов каждой из подсистем предложены в качестве примерных, при необходимости они могут уточняться и детализироваться;

- система управления ИР КП должна способствовать росту отдачи с каждого элемента управленческого звена;

- эффективность использования ИР КП СЭС напрямую зависит от затрат на его воспроизводство;

- применяемая методология при формировании отдельных подсистем должна быть совместима в рамках единой системы, в том числе через учет функциональных блоков ИР КП.

Основными критериями эффективности функционирования системы управления ИР КП СЭС являются следующие критерии:

1. Профессиональный рост рабочих, руководителей, специалистов и служащих.

2. Уровень взаимозаменяемости персонала на рабочих местах.

3. Повышение производительности труда работников.

4. Возможность ротации.

5. Повышение качества выпускаемой продукции.

6. Состояние охраны труда, снижение травматизма на производстве.

Главным элементом системы управления ИР КП СЭС является сам КП, который в одновременно может выступать как в качестве объекта, так и в качестве субъекта управления. Поэтому планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование человеческих ресурсов на производстве составляют основное содержание управления КП и с этой точки зрения рассматриваются аналогично управлению материально-вещественными элементами производства.

Вместе с тем КП – это, прежде всего, люди, характеризующиеся сложным комплексом индивидуальных качеств и свойств, среди которых

социально-психологические играют главенствующую роль. Способность человеческих ресурсов одновременно выступать в качестве объекта и субъекта управления представляет собой специфическую особенность построения и функционирования системы управления ИР КП СЭС.

Новые тенденции в работе с человеческими ресурсами СЭС, переход к комплексной оценке КП, необходимость планирования карьерного роста и целевого интенсивного обучения настоятельно требуют реформирования кадрового администрирования на основе построения и эффективного функционирования системы управления ИР КП.

5. Установлено, что общей *тенденцией государственных программ ИР КП СЭС*, проявляющихся во всех направлениях, является снижение степени и эффективности проводимой государственной политики на рынке труда, потеря не только управляемости процесса становления новых трудовых отношений, но и резкое снижение информированности о происходящих в экономике тенденциях на макроуровне.

Недостаточная проработанность государственных программ ИР КП СЭС приводит к преимущественному формированию процессов создания и ликвидации рабочих мест за счет собственных средств систем, региональных бюджетов, и, если удастся, за счет кредитов и заемных средств. В условиях бюджетного дефицита, нарастания социальных проблем, инвестиции, как правило, приобретают внутренний характер на уровне СЭС. Уровень обновления основных фондов ниже уровня выбытия в 3-4 раза, что приводит к сокращению рабочих мест и занятости. Старение оборудования (средний фактический возраст активной части основных фондов превышает 35 лет) вызывает дополнительные издержки на его содержание, усиливая инфляционное давление на экономику. Старое оборудование и отсутствие средств на его замену и модернизацию ориентирует на низкоквалифицированный ручной труд, неизбежное ухудшение качества продукции, снижение заинтересованности СЭС в повышении уровня квалификации своих работников, консервирует техническую и кадровую отсталость отраслей экономики.

В диссертации предлагается построение генеральной схемы создания и сохранения рабочих мест как разновидности государственной (региональной) программы ИР КП СЭС, которая способна резко повысить качество и эффективность государственной поддержки современной системы подготовки специалистов (рис. 5).



Рис. 5. Программные направления государственного воздействия на процессы ИР КП СЭС

Мероприятия в области воспроизводства кадровых ресурсов поставляют образованное и профессионально подготовленное население в отраслевую и региональную системы народного хозяйства. Региональные системы создают условия для производства, распределения и потребления кадровых ресурсов и оказывают прямое и опосредованное воздействие на процесс формирования и использования КП СЭС в регионе (рис. 6).

Обосновано, что отраслевая система в силу своей территориальной неоднородности и разобщенности влияет на этот процесс косвенно, через региональную систему хозяйства. Взаимодействуя между собой и частично пересекаясь, эти системы прямо или косвенно воздействуют на эффективность ИР КП СЭС. При этом потребление рабочей силы зависит от темпов изменения и величины кадровых ресурсов вообще, уровня их общеобразовательной и профессиональной подготовки, состояния здоровья, распределения между отраслями, регионами и СЭС.

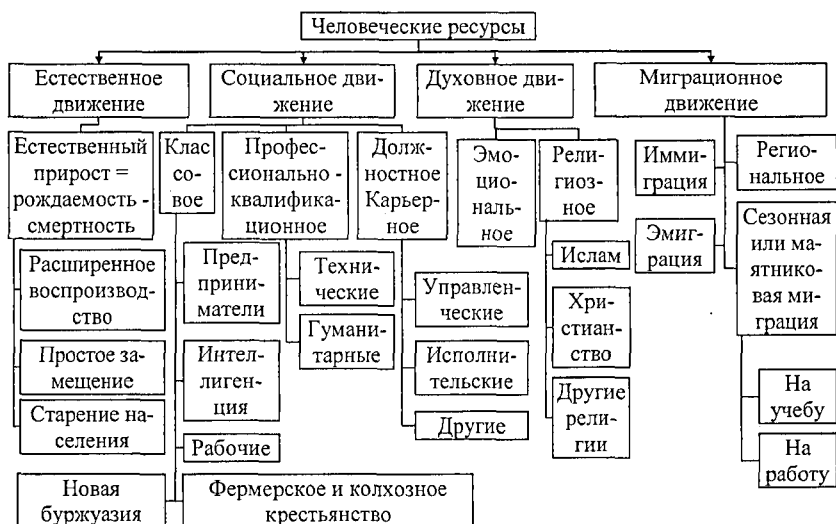


Рис. 6. Региональные особенности ИР КП СЭС

В свою очередь, уровень использования кадровых ресурсов оказывает обратное влияние на их формирование и распределение. В процессе ИР КП происходит дальнейшее развитие способностей к труду, уточняется соответствие условий использования КП каждого по индивидуальным потребностям. Нарушение этого соответствия приводит к межотраслевой и территориальной миграции и текучести кадров. Так, численность экономически активного населения Томской области на 01.10.2008г. составила 543,0 тыс. человек, что на 13,0 тыс. человек больше соответствующего показателя на 01.10.2007г. За январь-сентябрь 2008г. официальный статус безработного получили 23339 человек, что на 15,0% меньше, чем за январь-сентябрь 2007г. Уменьшение численности поставленных на учет безработных граждан произошло в 18 городах и районах области. Наибольшее снижение численности отмечено в ЗАТО Северске – в 1,5 раза, в г. Томске – в 1,4 раза, в Асиновском, Молчановском, Первомайском, Шегарском районах, в гг. Кедровом и Стрежевом – в 1,3 раза. В то же время в 2 районах области произошло увеличение численности поставленных на учёт безработных граждан: в Тегульдетском - на 26,5%, в Зырянском – на 26,4%. Численность безработных граждан, состоявших на учете в органах службы занятости населения на 01.10.2008г., составила 14435 человек, что на 21,0% меньше, чем на 01.10.2007г. Из них 10398 безработных граждан или 72,0% получали пособия по безработице (на 01.10.2007г. – 73,6%).

В диссертации выявлено, что снижение численности безработных

граждан в Томской области вызвано рядом причин:

- расширением возможности для самостоятельного трудоустройства ищущих работу граждан через высокий уровень информированности, который обеспечивают органы службы занятости населения, включая 16 консультационных пунктов в отдалённых поселениях, Интернет, средства массовой информации и доступность к информационным ресурсам;

- увеличением спроса на рабочую силу. В январе-сентябре 2008г. в областном банке вакансий было 61,2 тыс. свободных рабочих мест, включая вакансии как постоянного, так и временного характера (в январе-сентябре 2007г. – 57,8 тыс. вакансий);

- в связи с принятием постановления Правительства РФ от 30.12.2006 № 865 «Об утверждении положения о назначении и выплате государственных пособий гражданам, имеющим детей» и увеличением размера пособия по уходу за ребёнком до полутора лет в структуре безработных граждан сократилась численность женщин, имеющих детей. На 01.01.2008г. на учете состояли 503 безработные женщины данной категории, на 01.10.2008г. – 22 человека.

На 01.10.2008г. из числа работников, уволенных в связи с ликвидацией социально-экономической системы либо сокращением численности или штата, статус безработного имели 1177 человек или 8,2% от общей численности зарегистрированных безработных (на 01.10.2007г. – 1445 человек или 7,9%). Наибольшая доля граждан данной категории в общей численности зарегистрированных безработных составила: в г. Томске (30,2%), Томском (14,8%), Тегульдетском (14,4%) и Асиновском (12,9%) районах, городах Стрежевом (12,2%), Северске (12,1%), Кедровом (8,5%), Молчановском районе (7,4%).

Установлено, что современный региональный рынок труда Томской области – это весьма сложная система, обеспечивающая процессы ИР КП СЭС. Возросло количество участников, усложнились взаимосвязи, нет жестких зависимостей. В частности, под влиянием рыночных преобразований в исследуемом регионе за последние 15 лет профессиональная структура занятых существенно изменилась.

Выявлены тенденции, лежащие в основе формирования механизма комплексного учета факторов ИР КП СЭС Томской области. А также оказывающие влияние на конфигурацию регионального рынка труда с точки зрения проявления и реализации региональных особенностей ИР КП СЭС:

- появление в области крупных СЭС, привлекающих высококлассных специалистов и рабочих;

- увеличение спроса на труд информационного типа и в сфере обслуживания;

- растущая потребность в работниках так называемых актуальных рыночных профессий;

- повышение спроса на высококвалифицированных работников традиционных профессий, способных производить конкурентоспособную продукцию;

-снижение потребности в неквалифицированных рабочих (безработица среди них растет в период оживления экономики).

В диссертации обосновано, что процессы ИР КП СЭС Томской области неизбежно дифференцируются по характеру, форме и условиям движения кадровых ресурсов на гибком рынке труда: ускоряет мобильность легко воспроизводимой части кадровых ресурсов – простой рабочей силы, превращая ее в непрерывный «поток», и замедляет движение другой их части – редкой, сложно воспроизводимой – человеческого капитала, превращая ее в «запас».

6. Установлено, что использование тех или иных методов оценки эффективности ИР КП имеет свои плюсы и минусы в зависимости от критерия выбора. К числу основных критериев относят степень вовлечения в процесс оценки самого работника и его руководства, затраты времени и денежных средств, точность оценки эффективности (исходя из имеющегося опыта). Однако существующий весьма значительный выбор средств и методов оценки эффективности ИР КП и разнообразие оценочных ситуаций все же не позволяют решить проблему обеспечения объективности оценки одного человека другим.

В идеале, оценка эффективности ИР должна быть дана:

- объективно – вне зависимости от чьего-то частного мнения или отдельных суждений;

- надежно – относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, случайных);

- достоверно в отношении деятельности – оцениваться должен реальный уровень владения навыками (насколько успешно человек справляется со своим делом);

- прогнозно – оценка должна давать представление о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;

- комплексно – оценивается не только каждый из членов социально-экономической системы, но и связи и отношения внутри системы, а также кадровые возможности системы в целом;

- доступно – процесс оценивания, показатели и критерии оценки эффективности ИР должны быть понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым.

В этих целях в диссертации предложена методика оценки эффективности ИР КП СЭС. В основе данной методики лежит ряд показателей оценки эффективности ИР КП СЭС несколькими уровнями результативных показателей, в частности, показателями объема дохода за несколько лет, а также среднегодовой численностью персонала и среднегодовой выработкой. В этой связи актуальным является определение влияния изменения отдельных факторов на прирост результативного показателя оценки эффективности ИР с помощью

индексной факторной модели (табл. 1).

Статистика кадровой структуры, а также информация о процессах ИР КП СЭС дает сведения о составе коллектива. При этом она подразделяется по различным признакам, например на рабочих и служащих, количество трудящихся мужчин и женщин, обученных, необученных и получивших квалификацию без отрыва от производства, на рабочем месте, отдельных специальностей, семейное положение, длительность работы на производстве. Информационная статистика информирует об ИР КП и показателях эффективности развития в течение ряда лет, о возрастном и кадровом составе (примерный список структурных данных, характеризующих процессы оценки эффективности, приведен в табл. 2).

Таблица 1

Система частных показателей оценки эффективности ИР КП

Направление оценки		Показатели
Показатели состава персонала	Состав по квалификации	Средний взвешенный тарифный разряд работников Удельный вес работников соответствующей квалификации, %
	Состав по образованию	Доля работников имеющих: среднее; неполное высшее; высшее образование, %
	Состав по полу	Доля мужчин (женщин) в общей численности персонала, %
	Состав персонала по семейному положению	Доля состоящих (не состоящих) в браке работников, % Доля работников, имеющих детей, % Доля не состоящих в браке работников, имеющих детей, %
	Состав работников по возрасту	Доля работающих в возрасте: моложе 20 лет; 20-35 лет; 36-50 лет; старше 50 лет в общей численности работников, % Средний возраст работников, лет
	Состав работников по стажу работы	Средний взвешенный стаж работы в СЭС, лет Доля работающих : менее 1 года; 1-3 года; 3-5 лет; 5-10 лет; свыше 10 лет, %
	Состав работников по вредным привычкам	Доля курящих работников в общей численности персонала, % Доля работников, употребляющих алкоголь: менее 50 г/нед.; 50-200 г/нед.; более 200 г/нед. в численности персонала, %
	Уровень оплаты труда	Средняя заработная плата, руб. Задержки заработной платы, дн. Расходы на социальные выплаты и льготы, руб. Средняя заработная плата руководителей, руб.
		Удельный вес работающих во вредных условиях труда, % Средний размер площади на одного работника, м ²
	Условия труда	Уровень заболеваемости, чел. Расходы на содержание социальной инфраструктуры, руб. Расходы на выплату льгот и компенсаций за неблагоприятные условия труда, руб.

Организационно-структурные показатели	Состав персонала по категориям	Удельный вес соответствующей категории в общей численности персонала, %
		Число основных работников на одного работника аппарата управления, чел.
		Доля работников аппарата управления в общей численности персонала, %
	Обеспеченность персоналом	Численность персонала, чел.
		Количество вакантных мест, единиц
		Количество претендентов на одно вакантное место, чел.
	Режим работы	Доля работающих в режиме гибкого графика в общей численности персонала, %
		Продолжительность рабочего дня, час.
	Использование персонала	Коэффициент использования персонала, %
		Величина простоев, час.
		Среднее время, затрачиваемое работниками на дорогу на работу и с работы, час.
Показатели развития персонала	Статистика профессионального обучения	Доля работников, прошедших профессиональное обучение в течение периода, %
		Доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени фирмы, %
		Среднее число часов профессионального обучения на одного обученного, час.
		Величина издержек на профессиональное обучение, руб.
	Квалификационное продвижение	Удельный вес работников, повысивших разряд в отчетном году, в общей численности персонала на конец года, %
		Доля работников, овладевших новыми специальностями в отчетном году, в общей численности персонала на конец года, %
		Удельный вес руководителей, повысивших квалификацию в отчетном году, в их численности на конец года, %
		Коэффициент внутренней мобильности, %

Таблица 2

Структурные квоты для проведения оценки эффективности ИР КП СЭС

Наименование показателя	Формула	Условные обозначения
Рабочая квота (KB_1)	$KB_1 = \frac{N_W}{N_T} * 100\%$	N_W – число рабочих; N_T – общее количество кадров
Квота служащих (KB_2)	$KB_2 = \frac{N_S}{N_T} * 100\%$	N_S – число служащих
Иностранная квота (KB_3)	$KB_3 = \frac{N_F}{N_T} * 100\%$	N_F – число иностранных рабочих
Квота специалистов (KB_4)	$KB_4 = \frac{N_{SP}}{N_T} * 100\%$	N_{SP} – число специалистов
Потребность в замене	$KB_5 = \frac{\overline{N_T}}{\overline{T_W}} * 100\%$	$\overline{N_T}$ – среднее количество кадров; $\overline{T_W}$ – средний срок работы

Статистика вознаграждения за труд в рамках проведения оценки эффективности ИР КП дает разъяснения по вопросам средних заработков и уровня зарплаты по сравнению с другими СЭС, а также по эффективному тарифному развитию оплаты за труд. Статистика социального процесса дает сведения об обеспечении по старости, гратификации, отпускных выплатах и социальных льготах. Важнейшим инструментом для получения актуальной информации является ежедневное кадровое сообщение, которое представлено ниже (рис. 7).

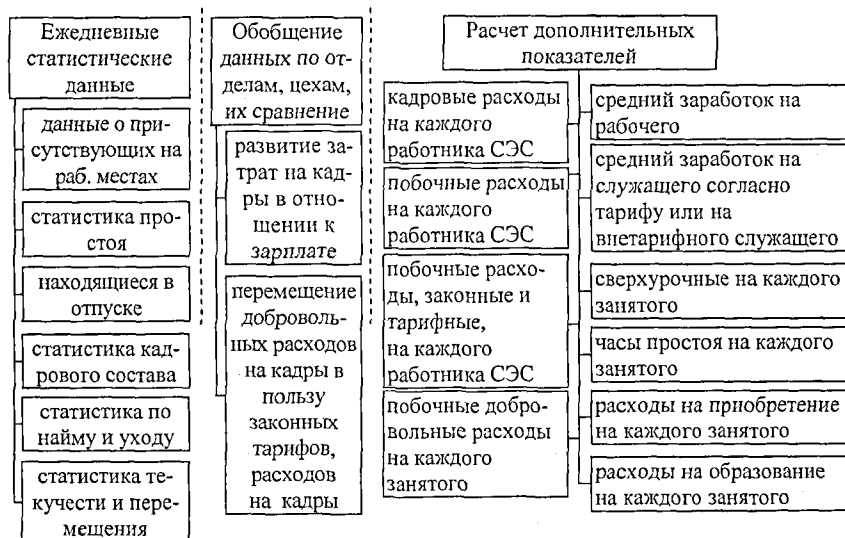


Рис. 7. Ежедневное кадровое сообщение в рамках проведения оценки эффективности ИР КП СЭС

В диссертации обосновано, что весьма значительная часть предложенных показателей оценки эффективности особенно выразительны, когда определены некоторые периоды и возможно сравнение по времени. Некоторые данные применимы для сравнения между различными СЭС. При этом речь идет о том, чтобы можно было в сопоставляемых СЭС сравнить одинаковые данные, виды расходов, исходные величины.

7. Установлено, что для эффективного управления ИР КП СЭС необходимо, в первую очередь, использовать такие технологии как аттестация, наставничество и формирование кадрового резерва. При проведении аттестации руководителей имеет смысл не только давать оценку труда каждого из них, но и осуществлять особые процедуры оценки труда руководимого им подразделения (целесообразно использовать информацию от смежных подразделений, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми это

подразделение взаимодействует). Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

В диссертации отмечается, что работа с резервом, как и многие другие технологии ИР КП, является комплексной. Принято выделять несколько типологий кадрового резерва. При этом, в зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

Обосновано, что в случае возникновения трудовых споров локальные нормативные регламенты, принятые в СЭС с соблюдением установленного порядка, рассматриваются в судебном заседании наряду с другими регламентами, входящими в систему трудового законодательства. Доказано, что для эффективного функционирования нормативно-методическая база, обеспечивающая использование системы методов мотивации трудовой деятельности, должна содержать элементы принуждения, побуждения и убеждения (рис. 8).



Рис. 8. Состав регламентов, необходимых при реализации нормативно-правового подхода к ИР КП СЭС

Для поддержания работоспособности персонала рекомендуется руководителю предприятия проводить регулярный мониторинг ситуации. Для этого важно разработать такой регламент как систему оценки эффективности труда, оценки и аттестации персонала. Управление человеческими ресурсами СЭС базируется на результатах анализа деятельности подразделений и конкретных работников. Анализ деятельности позволяет четко определить положение каждого рабочего места в структуре СЭС, уровень компетенции, объемы выполняемых работ, функциональные обязанности сотрудников, уровень требуемой квалификации, особенности взаимодействия с коллегами и т.п.

При этом важное значение в качестве регламента ИР КП с точки зрения максимально эффективного использования возможностей нормативно-правового подхода играет «Положение об адаптации работников».

8. Обосновано, что реструктуризация – это совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования СЭС в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития. Она включает совершенствование структуры и функций управления, преодоление отставания в технико-технологических аспектах деятельности, совершенствование финансово-экономической политики и достижение на этой основе повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции/услуг, роста производительности труда, снижения издержек производства, улучшения финансово-экономических результатов деятельности (принципиальная схема реструктуризации СЭС в современной экономике представлена на рис. 9).

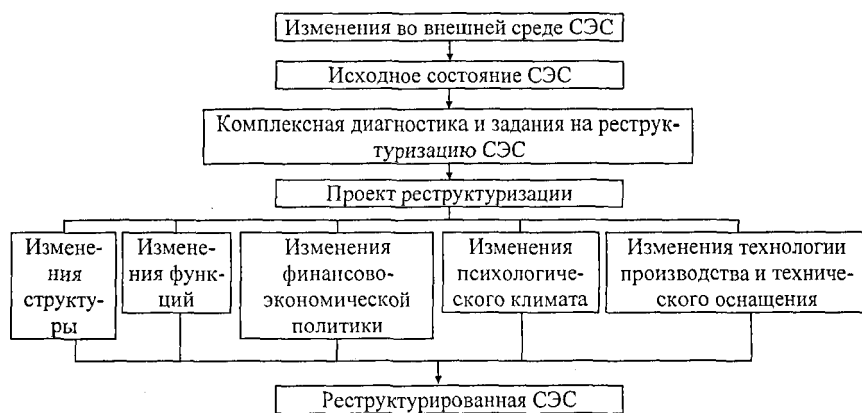


Рис. 9. Принципиальная схема реструктуризации СЭС

Выявлены стратегические задачи ИР КП СЭС в условиях реструктуризации (практическая работа с кадрами в аспекте понимания сущности реструктуризации как основы ИР КП в диссертации представлена на примере ОАО «Томская распределительная компания» (ОАО «ТРК») - рис. 10):

1. Определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии СЭС.
2. Анализ внутреннего рынка труда и управление занятостью в СЭС.
3. Отбор и адаптация кадрового потенциала.
4. Планирование карьеры сотрудников СЭС, их профессионального и административного роста.
5. Обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы.
6. Осуществление производственных процессов, анализ затрат и результатов труда.
7. Управление производительностью труда.
8. Разработка систем мотивации эффективной деятельности.
9. Обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда.
10. Осуществление изобретательской и рационализаторской деятельности.
11. Участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников.
12. Разработка и осуществление социальной политики СЭС.
13. Профилактика и ликвидация конфликтов.

Концепция ИР КП коррелируется с тремя концепциями функционирования современной СЭС:

1. Производственная концепция — развитие производства, изучение рынка, совершенствование товара и т.п.
2. Финансовая концепция — доходы и расходы социально-экономической системы, использование и получение денежных средств.
3. Социальная концепция — перспективы развития коллектива вообще и персонала в частности, что отражается в кадровой политике СЭС.

В диссертации предложена *система принципов кадровой политики в условиях реструктуризации*:

- полное доверие к сотруднику и предоставление ему максимальной самостоятельности;
- в центре экономического управления должны быть не деньги, а человек и его инициатива;
- результат деятельности социально-экономической системы определяется степенью сплоченности коллектива;
- максимальное делегирование функций сотрудникам;
- совершенствование мотивации труда работников.



Рис. 10. Инфраструктура управления кадровым потенциалом ОАО «ТРК»

Обосновано, что в процессе реструктуризации современных СЭС и

изменения характера процессов кадрового менеджмента и ИР КП для специалистов по управлению кадрами все более актуальным становится вопрос, какие задачи они должны решать сами, а какие могут быть выведены из сферы кадрового управления. При этом тщательно должны быть определены точки пересечения разных функций в структуре СЭС. В то же время концептуальные разработки ИР персонала (в соответствии со стратегической ориентацией и культурным профилем СЭС) должны стать ключевой областью специалистов по кадрам.

9. Выявлены возможности ИР инфраструктуры и условия саморегулирования КП через создание корпоративных центров оценки (КЦО) КП СЭС. Технология функционирования КЦО КП СЭС состоит в том, чтобы в ситуациях, типичных для выполняемой деятельности, пронаблюдать кандидата и выявить наличие или отсутствие у него необходимых для успешной работы качеств, дать описание его особенностей и сформулировать задачи на обучение.

Преимуществами КЦО КП СЭС с точки зрения ИР инфраструктуры и проявления условий саморегулирования КП являются – тщательный анализ содержания должности (поскольку только он позволяет включить основные виды деятельности, ответственности и задач, связанных с занимаемой должностью), использование имитации производственных ситуаций.

Доказано, что использование на практике корпоративных центров оценки КП СЭС позволяет решать разнообразные кадровые проблемы (табл. 3). Опыт профессионально-психологического отбора продемонстрировал его высокую производственную и экономическую целесообразность: использование отбора в рамках работы корпоративных центров оценки КП СЭС позволяет снизить отсеиваемых обучающихся в учебных заведениях из-за профессиональной неспособности на 30-50%, увеличить надежность работы систем управления на 10-25%, сократить аварийность на 40-70%, уменьшить стоимость подготовки специалистов на 30-40%.

В диссертации предложена *методика оценки и ранжирования должностей с точки зрения эффективного развития КП СЭС* для стимулирования инвестиционной активности ее персонала (наиболее важные элементы методики представлены на рис. 11).

По сути, предлагаемая методика – это инструмент анализа и сопоставления различных должностей или позиций в системе в аспекте существующих возможностей у сотрудников участия в программах подготовки для ИР своего кадрового и трудового потенциала.

Таблица 3

Решение кадровых проблем при помощи КЦО КП СЭС

Проблема	Решение проблемы
Несоответствие стратегии и тактики кадровой работы в СЭС	Развитие СЭС определяется ее кадровым потенциалом: люди подбираются и оцениваются в связи с целями, задачами и приоритетами; стратегия СЭС разрабатывается в ходе групповой работы в КЦО КП СЭС руководством совместно с людьми, которые будут реализовывать стратегию
Противоречия технологического подхода	Технология построения КЦО КП СЭС предполагает проработку всех особенностей СЭС на этапе проектирования, а также комбинирование различных методик и процедур в зависимости от задач: изучение специфики оцениваемой деятельности при разработке критериев оценки; учет культуры за счет включения в процесс оценки работников самой СЭС
Субъективность экспертных оценок и психологический редуционизм психодиагностики	Оценка производится психологами, наблюдателями от СЭС и самими участниками (через процедуру взаимооценки); использование результатов тестов заранее соотносится со специально разработанными критериями оценки
Несовместимость экспертного и инструментального подходов к оценке	Оценочная технология служит единой цели - оценке кадрового потенциала СЭС через оценку по критериям, разработанным именно для данной СЭС; различные оценочные процедуры комбинируются в единую структуру, когда недостатки одних методов компенсируются достоинствами других

Для определения критериев оценки и ранжирования позиций с точки зрения эффективного развития КП СЭС для стимулирования инвестиционной активности ее персонала целесообразно применять две альтернативные технологии:

1. Критерии оценки определяются заранее и едины для всех должностей (позиций).
2. Ключевые критерии определяются в ходе анализа позиций и различаются по позициям.

При этом в качестве критериев (факторов внутренней ценности позиций) могут выступать: профессиональные компетенции (знания, навыки, умения), относящиеся к должности; управленческие компетенции;

основной результат деятельности; вклад (участие) в достижении целей СЭС; другие критерии, актуальные для системы в целом и конкретных дочерних подразделений.

Определение критериев для оценки и ранжирования позиций производится на основе потребностей системы управления в ИР персонала СЭС. При этом основное внимание уделяется разработке шкалы оценок для каждого критерия. В частности, для фактора «Решение проблем и принятие решений» рекомендуется использовать следующую шкалу:

I – не требует самостоятельного решения проблем;

II – требует решения ограниченного круга проблем, связанных с текущей деятельностью; методы и алгоритмы решения проблем известны, требуемая информация имеется;

III – решение широкого круга проблем, не ограниченных специализацией, узким видом деятельности; методы и алгоритмы решения проблем известны, может потребоваться сбор дополнительной информации

IV – решение широкого круга проблем; может потребоваться поиск методов и алгоритмов решения проблем; требуется сбор и обработка довольно больших объемов информации, постоянный выбор альтернатив;

V – требуется выявление и решение проблем, носящих стратегически важный для СЭС характер, в условиях неопределенности, недостатка информации и сложности (системности) решаемых задач; требуется поиск и определение методов и алгоритмов.

10. Предложенная в диссертации *стратегия ИР КП СЭС* не только строится на подготовке КП, но и зависит от имеющихся кадровых ресурсов и резервов, а также от состояния инвестиционной активности сотрудников. Кроме того, приходится вносить существенные поправки в связи с жесткими финансовыми ограничениями.

Стратегия ИР КП СЭС конкретизируется в планах по формированию и повышению эффективности использования КП. Стратегия включает в себя следующие составляющие:

- концепцию использования персонала;
- развитие персонала, его обучение и переподготовку;
- единые принципы и технику кадрового регулирования, особенно отбора и высвобождения персонала;
- прогноз спроса на персонал, его качество, количество, квалификацию, специальность, структуру;
- прогноз предложений персонала, его маркетинг, возможность лизинга;
- оценку ожиданий от инвестиций в процессы ИР КП;
- выбор методик совершенствования мотивационной составляющей для кадров с позиций обеспечения условий возвратности инвестиций в ИР КП.

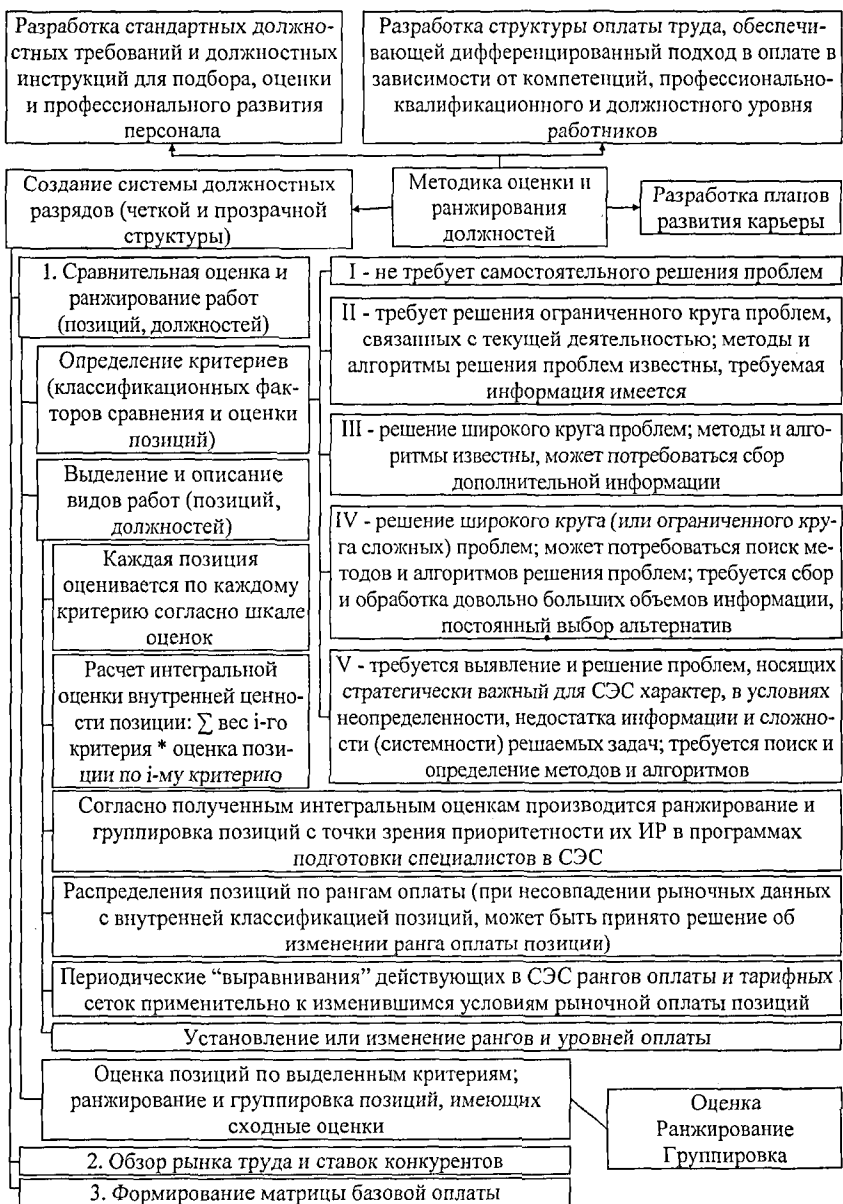


Рис. 11. Методика оценки и ранжирования должностей с точки зрения эффективного развития КП СЭС для стимулирования инвестиционной активности ее персонала

Трехкомпонентную модель оценки уровня ИР КП с точки зрения оценки эффективности инвестиций в КП для последующего построения стратегии ИР КП СЭС можно дополнить еще одной разновидностью - конкурентной. Данный вид оценки отвечает интересам СЭС в конкурентной среде, так как показывает срок окупаемости, равный периоду времени от начала инвестиционных капиталовложений в ИР КП до момента их окупаемости.

Эффективность предлагаемого подхода к оценке инвестиционных вложений в ИР КП предполагает создание системы внутрикорпоративных стандартов. Использование стандарта, создавая базу для повышения профессионального уровня бизнеса и его конкурентоспособности, позволяет руководству СЭС объективно оценивать, что могут и должны делать сотрудники для процветания, насколько они мотивированы и т.д. Данный процесс, являясь непрерывным, нацелен на улучшение имиджа СЭС, а главное – ее положения в своем рыночном секторе.

Обосновано, что предложенная в диссертации *стратегия развития ИР КП СЭС должна основываться на принципах международного стандарта «Инвестирования в людей» («Investor in people»)*, среди которых:

Принцип 1. *Обязательства.* СЭС подтверждает готовность развивать и обучать своих сотрудников для достижения основных бизнес-целей: СЭС обязана способствовать развитию своих сотрудников; поддерживает сотрудников в повышении их собственного профессионального уровня и уровня других сотрудников; оценивает вклад сотрудников в развитие СЭС; обязана предоставлять равные возможности в развитии всем своим сотрудникам.

Принцип 2. *Планирование.* СЭС четко понимает свои цели и задачи, а также то, что требуется персоналу для их достижения: у системы есть четкий, понятный каждому бизнес-план; программа развития сотрудников столь же важна, сколь цели и задачи СЭС; сотрудники сами оценивают, насколько они содействуют достижению целей и задач СЭС.

Принцип 3. *Действие.* СЭС совершенствует себя через повышение квалификации сотрудников: руководство реально поддерживает развитие сотрудников; сотрудники эффективно учатся и развиваются.

Принцип 4. *Оценка.* СЭС осознает влияние вложений в персонал на конечный результат СЭС: развитие сотрудников повышает профессиональный уровень СЭС, команды и самих сотрудников; сотрудники оценивают влияние программы их развития на профессиональный уровень СЭС, команды, их самих; СЭС улучшает программу развития своих сотрудников.

Каждый из перечисленных принципов выполняет функции индикатора, который дополняется описанием деятельности руководства и персонала, после чего создается внутренний регламент, например, программа ИР сотрудников. Ключевой составляющей формирования стратегии ИР КП, обеспечивающей успешность современной отечественной СЭС, является мотивационный инструментарий. В настоящее время основными проблемами в повышении эффективности и

качества разработки стратегии инновационного развития кадрового потенциала, в том числе и через мотивационный инструментарий, являются:

1) недостаточная гибкость механизма ИР специалистов и системы подготовки сотрудников, его неспособность реагировать на изменения в эффективности и качестве труда отдельного работника;

2) отсутствие вообще какой-либо оценки или необъективная оценка индивидуальных трудовых показателей наемных работников, отсутствие прогнозов развития КП работников;

3) отсутствие справедливой оплаты труда руководителей, специалистов и служащих; наличие необоснованных соотношений в оплате их труда;

4) негативное отношение персонала к размеру оплаты их труда и к существующей системе оплаты.

Под мотивационным инструментом, обеспечивающим формирование стратегии ИР КП, предлагается понимать систему финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели повышения эффективности ИР специалистов в СЭС.

Наиболее приемлемыми для современной СЭС мотивационными инструментами являются такие системы как:

- MBO (Management by Objectives) – Система управления по целям;
- BSC (Balanced Scorecard) – Система сбалансированных показателей;
- KPI (Key Performance Indicator) – Система ключевых показателей

мотивации персонала организации.

Доказано, что только после разработки окончательных KPI как мотивационного инструмента, обеспечивающего формирование стратегии ИР КП, вводится полноценная система оплаты труда с привязкой к KPI, а также становятся понятны ожидания в отношении совершенных инвестиций в ИР персонала СЭС. Обосновано, что численные значения показателей должны устанавливаться на уровне труднодостижимых. Ни в коем случае нельзя устанавливать показатель на уровне среднего либо достижимого большинством, равно как и полностью нереального. В последних случаях система быстро перестает работать и квартальный либо годовой бонусы начинают восприниматься как часть фиксированной заработной платы.

Позитивный эффект внедрения системы KPI как мотивационного инструмента, обеспечивающего формирование стратегии ИР КП, обусловлен повышением общей эффективности деятельности СЭС, поскольку при действенности системы каждый сотрудник осознает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями всей СЭС.

В заключении приведены основные выводы и предложения автора диссертационного исследования по совершенствованию форм и методов управления ИР КП СЭС.

ПУБЛИКАЦИИ

Монографии и учебные пособия

- 1 Вотякова, И.В. Инновационное развитие кадрового потенциала социально-экономической системы: теория и методология [Текст]: Монография / И.В. Вотякова - Северск: Изд-во СГТА. – 2009. (13,7 п.л.).
- 2 Вотякова, И.В. Процесс реструктуризации как основа инновационного развития кадрового потенциала организации: Актуальные проблемы управления инновациями и инвестиционной деятельностью в социально-экономических системах [Текст]: Коллективная монография. Выпуск 2. / Под научной ред. А.С. Щенкова, А.А. Збрицкого, Т.А. Ивчик – М.: Изд-во ГОУ ДПО ГАСИС, 2009. (17,5 п.л.) – авторский текст 0,7 п.л.
- 3 Вотякова, И.В. Управление кадровым потенциалом организации [Текст]: Учебное пособие с грифом УМО / И.В. Вотякова - Северск: Изд-во СГТА. – 2008. (7,5 п.л.).
- 4 Вотякова, И.В. Управление персоналом: деловые игры [Текст]: Учебно-методическое пособие / И.В. Вотякова - Северск: Изд-во СГТА. - 2007. (3,5 п.л.).
- 5 Вотякова, И.В. Кадровый потенциал организации: современный аспект инновационного развития [Текст]: Монография / И.В. Вотякова, Т.А. Ивчик – М.: Изд-во ГОУ ДПО ГАСИС. – 2007. (6,5 п.л.) - авторский текст 4,0 п.л.
- 6 Вотякова И.В. Инновационный системный подход к развитию служебной карьеры в организации: Актуальные проблемы управления инновациями и инвестиционной деятельностью в социально-экономических системах [Текст]: Коллективная монография / Под научной ред. А.С. Щенкова, А.А. Збрицкого, Т.А. Ивчик, А.Ю. Егорова – М.: Изд-во ГОУ ДПО ГАСИС. - 2006. (26,5 п.л.) – авторский текст 0,6 п.л.

Статьи в журналах, рекомендованных ВАК

- 7 Вотякова, И.В. Технологии кадрового менеджмента в концепции инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы [Текст] / И.В. Вотякова // Научно-практический межотраслевой журнал «Интеграл». Выпуск 2 (46) март-апрель. М.: ГОУ ДПО ГАСИС, 2009. (0,3 п.л.).
- 8 Вотякова, И.В. Оценка эффективности инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы: совре-

- менный аспект [Текст] / И.В. Вотякова // Журнал «Управление персоналом», № 4 (206) февраль. М., 2009. (0,3 п.л.).
- 9 Вотякова, И.В. Инновационная роль и социально-экономические особенности управления резервом кадров [Текст] / И.В. Вотякова // Научно-практический межотраслевой журнал «Интеграл». Выпуск 1 (45) январь-февраль. М.: ГОУ ДПО ГАСИС, 2009. (0,3 п.л.).
 - 10 Вотякова, И.В. Возможности инновационного развития инфраструктуры и условия саморегулирования кадрового потенциала организации [Текст] / И.В. Вотякова, Н.А. Плаксина // Научно-практический межотраслевой журнал «Интеграл». Выпуск 5 (43) сентябрь-октябрь. М.: ГОУ ДПО ГАСИС, 2008. (0,3 п.л.) - авторский текст 0,2 п.л.
 - 11 Вотякова, И.В. Оценка эффективности инвестиций в кадровый потенциал при формировании стратегии инновационного развития кадрового потенциала организации [Текст] / В.Н. Брендаков, И.В. Вотякова // Журнал «Управление персоналом», № 16 (194) август. М., 2008. (0,3 п.л.) - авторский текст 0,25 п.л.
 - 12 Вотякова, И.В. Принципы инновационного развития кадрового потенциала организации в концепции эффективного управления персоналом [Текст] / И.В. Вотякова // Научно-практический межотраслевой журнал «Интеграл». Выпуск 2 (40) март-апрель. М.: ГОУ ДПО ГАСИС, 2008. (0,3 п.л.).
 - 13 Вотякова, И.В. Система эффективного управления инновационным развитием кадрового потенциала организации [Текст] / И.В. Вотякова, Т.А. Ивчик // Научно-практический межотраслевой журнал «Интеграл». Выпуск 1 (39) январь-февраль. М.: ГОУ ДПО ГАСИС, 2008. (0,4 п.л.) - авторский текст 0,2 п.л.
 - 14 Вотякова, И.В. Компетенции и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации [Текст] / И.В. Вотякова // Журнал «Управление персоналом», № 4 (182) февраль. М., 2008. (0,3 п.л.).
 - 15 Вотякова, И.В. Зарубежный опыт инновационного развития кадрового потенциала организации [Текст] / И.В. Вотякова // Научный журнал «Известия Иркутской государственной экономической академии (БГУЭП)», № 1 (57) Иркутск: БГУЭП, 2008. (0,45 п.л.).
 - 16 Вотякова, И.В. Проблемы и риски инновационного развития кадрового потенциала организации [Текст] / И.В. Вотякова, Т.А. Ивчик // Научно-практический журнал «Интеграл». Выпуск 6 (38) ноябрь-декабрь. М.: ГОУ ДПО ГАСИС, 2007. (0,4 п.л.) - авторский текст 0,2 п.л.
 - 17 Вотякова, И.В. Бюджетирование затрат на персонал как инструмент эффективного управления [Текст] / И.В. Вотякова, Е.А. Дударева // Научно-практический межотраслевой журнал «Интеграл». Выпуск 4

- (36) июль-август. М.: ГОУ ДПО ГАСИС, 2007. (0,3 п.л.) - авторский текст 0,2 п.л.
- 18 Вотякова, И.В. Системный подход к развитию служебной карьеры в организации [Текст] / И.В. Вотякова // Научно-практический межотраслевой журнал «Интеграл». Выпуск 1 (21) январь-февраль. М.: ГОУ ДПО ГАСИС, 2005. (0,3 п.л.).

Статьи в журналах, сборниках научных трудов и конференциях

- 19 Вотякова, И.В. Стратегия инновационного развития кадрового потенциала социально-экономической системы [Текст] / И.В. Вотякова // Актуальные проблемы современного менеджмента. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции. Томск: Изд-во ТГПУ, 2009. (0,6 п.л.).
- 20 Вотякова, И.В. Компетенции персонала как объект развития кадрового потенциала организации [Текст] / И.В. Вотякова // Проблемы и перспективы развития бизнеса на предприятии и в регионе: Сборник научных трудов. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. (0,4 п.л.).
- 21 Вотякова, И.В. Формирование и реализация стратегии инновационного развития кадрового потенциала организации [Текст] / И.В. Вотякова // Стратегическое управление организациями: проблемы и возможности современной экономики. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГПУ, 2009. (0,3 п.л.).
- 22 Вотякова, И.В. Кадровый резерв как технология инновационного развития кадрового потенциала организации [Текст] / И.В. Вотякова, Н.А. Плаксина // Актуальные проблемы современного менеджмента. Материалы II Всероссийской научно-практ. конференции, с международным участием. Томск: Изд-во ТГПУ, 2008. (0,3 п.л.) - авторский текст 0,2 п.л.
- 23 Вотякова, И.В. Современные подходы к развитию кадрового потенциала организации в теории и практике управления [Текст] / И.В. Вотякова, Я.О. Василевская // Социально-философские и экономические аспекты развития современного общества. Материалы Международной научно-практической конференции, Ч.1. Саратов: Изд-во «Научная книга», 2008. (0,4 п.л.) - авторский текст 0,3 п.л.
- 24 Вотякова, И.В. Особенности инновационного развития кадрового потенциала организации: региональный аспект [Текст] / И.В. Вотякова, Н.А. Плаксина // Социально-экономическое развитие современного общества в условиях реформ. Материалы Международной научно-практической конференции, Ч.3. Саратов: Изд-во «Научная книга», 2008. (0,4 п.л.) - авторский текст 0,3 п.л.

- 25 Вотякова, И.В. Инвестиционная деятельность как фактор экономического развития территории (на примере ЗАТО Северск) [Текст] / И.В. Вотякова // Инновации в атомной отрасли: Сборник статей. Северск: Изд-во СГТА, 2007. (0,3 п.л.).
- 26 Вотякова, И.В. Инновационный подход к управлению развитием карьеры персонала [Текст] / И.В. Вотякова // Управление инновациями и инвестиционной деятельностью: Сборник научных трудов. М.: ГОУ ДПО ГАСИС, 2007. (0,7 п.л.).
- 27 Вотякова, И.В. Инновационное развитие кадрового потенциала организации: современные подходы и факторы влияния [Текст] / И.В. Вотякова, Т.А. Ивчик // Управление инновациями и инвестиционной деятельностью: Сборник научных трудов. М.: ГОУ ДПО ГАСИС, 2007. (0,75 п.л.) - авторский текст 0,5 п.л.
- 28 Вотякова, И.В. Инновационная роль и особенности управления резервом кадров [Текст] / И.В. Вотякова // Всероссийская научно-практическая конференция «Современная Россия: экономика и государство»: Сборник научных трудов. М.: ГОУ ДПО ГАСИС, 2006. (0,4 п.л.).
- 29 Вотякова, И.В. Образовательный мониторинг как элемент системы управления персоналом [Текст] / В.Н. Брендаков, И.В. Вотякова // 9 научно-практическая конференция «Реинжиниринг бизнес-процессов на основе современных информационных технологий. Системы управления знаниями»: Сборник научных трудов. М.: Изд-во Моск. госуд. ун-та экономики, статистики и информатики, 2006. (0,2 п.л.) - авторский текст 0,1 п.л.
- 30 Вотякова, И.В. Организационно-экономический механизм реализации социальной политики на предприятии [Текст] / И.В. Вотякова, В.В. Мазгалин // Инновации: экономика, образование, технологии: Сборник статей. Северск: Изд-во СГТА, 2005. (0,25 п.л.) - авторский текст 0,2 п.л.
- 31 Вотякова, И.В. Роль человеческого капитала на предприятии и инвестиции в него [Текст] / И.В. Вотякова, Н.С. Харитоновна // Инновации: экономика, образование, технологии: Сборник статей. Северск: Изд-во СГТА, 2005. (0,2 п.л.) (авт. текст 0,1 п.л.).
- 32 Вотякова, И.В. Развитие экономического образования в ЗАТО Северск [Текст] / И.В. Вотякова // Инновации: экономика, образование, технологии: Сборник статей. Северск: Изд-во СГТА, 2005. (0,15 п.л.).
- 33 Вотякова, И.В. Современные информационные технологии в управлении персоналом [Текст] / И. В. Вотякова // Технология и автоматизация атомной энергетики: Сборник статей. Северск: Изд-во СГТИ, 2004. (0,25 п.л.).
- 34 Вотякова, И.В. Эффективное управление карьерой персонала [Текст] / И.В. Вотякова, Е.А. Гусева // Современные технологии менедж-

- мента: макро- и микроаспект. Сборник статей. Томск: Изд-во ТГУ, 2003. (0,7 п.л.) - авторский текст 0,5 п.л.
- 35 Вотякова, И.В. Планирование карьеры персонала [Текст] / И.В. Вотякова // Современные проблемы управления предприятием в условиях рынка: Сборник научных трудов. Иркутск: Изд-во ИрГТУ, 2002. (0,25 п.л.).
- 36 Вотякова, И.В. Необходимость совершенствования системы управления кадрами строительного предприятия, функционирующего в рыночной среде [Текст] / И.В. Вотякова // Строительное предприятие в системе рыночных отношений: Сборник научных трудов. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГИЭА, 1996. (0,4 п.л.).

Подписано в печать 30.04.2009. Сдано в производство 30.04.2009.

Формат бумаги 60х90/16. Усл. печ. л. 1,0.

Тираж 100 экз. Заказ № ДС-12/09

Издательство ГАСИС, Москва, ул. Трифоновская, 57.а