

## ИННОВАЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ РАЗВИТИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

### INNOVATIVE-ORIENTED DEVELOPMENT OF LABOR RESOURCES

*O. Ignatyeva  
N. Elizarova*

#### Annotation

The article reveals theoretical aspects of innovation-oriented development of labor resources and knowledge management. Various technologies for determining the development potential of a particular employee are considered. Communication between the potential of development of personnel and high level of competitiveness of the organization is carried out.

**Keywords:** personnel, potential, management of knowledge, organizational culture, development.

*Игнатьева Ольга Валерьевна*

*К.ю.н., доцент, ФГБОУ ВО "Московский политехнический университет"*

*Елизарова Надежда Сергеевна*

*Ст. преподаватель,*

*ФГБОУ ВО "Московский политехнический университет"*

#### Аннотация

Статья раскрывает теоретические аспекты инновационно-ориентированного развития трудовых ресурсов и управления знаниями. Рассматриваются различные технологии определения потенциала развития конкретного работника. Проводится связь между потенциалом развития персонала и высоким уровнем конкурентоспособности организации.

#### Ключевые слова:

Персонал, потенциал, управление знаниями, организационная культура, развитие.

**Н**а смену классическим методам развития трудовых ресурсов в эпоху глобальных трансформаций мирового рыночного хозяйства приходят инновационно – ориентированные методы, всесторонне способствующие реализации творческого потенциала каждой личности. Причем, в типологии инновационных трансформаций мы особо выделяем именно изменения в управлении человеческими ресурсами. Данная сфера деятельности в последнее время стала называться HR-менеджмент (HRM).

HR-менеджмент (Human Resource Management – управление персоналом) можно определить как комплекс мероприятий по мониторингу текучести кадров, поиску, отбору, обучению, мотивации и оценке профессиональных качеств персонала, планированию и отслеживанию карьеры сотрудников. Данная деятельность способствует формированию образцового корпоративного поведения сотрудников и повышению эффективности работы персонала при достижении заданного уровня удовлетворенности сотрудниками условиями работы.

Сегодня на предприятии основная проблема HRM связана со сменой поколений работников, приводящей к объективному изменению квалификации и компетенции персонала. Многие организации сталкиваются с тем фактом, что новые кадры во многом не соответствуют требованиям, предъявляемым к соответствующим должностям,

что объясняется более низким качеством образования новой формации (возраста 25–30 лет), получение которыми высшего образования по специальности пришлось на период кризиса национальная образовательной системы. Для решения этой проблемы передовые предприятия используют новые HRM-технологии коучинга (Coaching) и управления знаниями (Knowledge Management), которые позволяют оценить удовлетворенность каждого сотрудника работой в фирме и отдачу от его деятельности по ряду параметров, а также определить так называемый период эффективности сотрудников.

Для определения потенциала развития конкретного работника используются различные технологии. Наиболее комплексная из них – assessment center, которая помогает предсказать возможный персональный прогресс сотрудника. HR-специалисты в ходе специальных тестов оценивают персонал и делают предположения насчет возможностей конкретного сотрудника.

Глобализация и обострение конкуренции, побуждают предприятия искать конкурентные преимущества в собственных человеческих ресурсах. Так, можно отметить различия в эффективности профессиональной деятельности представителей профессорско-преподавательского состава и менеджмента вуза в зависимости от уровня знаний конкретного работника. Речь идет не о материализованных знаниях, идеальных знаниях, находя-

щихся не в виде документа, а в виде системы образов и идей в сознании работника.

В 1993 году, в Бостоне состоялась первая конференция, посвященная проблематике управления знаниями в компаниях и организациях. Именно этот год считается годом формирования Knowledge Management (KM) как направления HR-менеджмента.

Knowledge Management (KM) состоит из нескольких этапов или направлений. К первому этапу относится определение того, какие знания являются ценными для организации. При этом следует иметь в виду, что ценность знаний определяется важностью решений, принимаемых на базе этих знаний. Второй этап – это выявление ценных профессиональных знаний. В отношении исследовательских образовательных организации сюда же можно отнести выработку, генерирование новых ценных знаний. На этом этапе идет работа с большими массивами информации. Третий этап – формализация, структурирование и хранение выявленных знаний, путем формирования соответствующих базы данных. Четвертый этап – распространение ценных знаний среди сотрудников. Пятый этап – аккумуляция ценных знаний для решения стратегических, инновационных задач. [1]

Также Knowledge Management определяют как совокупность технологий управления знаниями, позволяющих обеспечивать менеджмент организации информацией, необходимой для эффективной профессиональной деятельности.

Одним из самых новых и самых перспективных направлений в области управления знаниями и работе с персоналом является концепция коучинга, представляющая собой метод активизации потенциала человека в процессе как индивидуальной, так и командной работы, выражающийся в партнерском взаимодействии коучера с личностью сотрудника организации для решения проблемных вопросов, возникающих в процессе деятельности сотрудника.

Коучинг является результатом применения индивидуального подхода к обучению, который, как известно, является при обучении наиболее эффективным. Коучинг можно определить как процесс взаимодействия коуча или коучера (русифицированная форма от английского coach – тренер) и сотрудника организации – клиента с элементами наставничества, управленческого консультирования, ситуационного бизнес-тренинга, индивидуальной психотерапии, направленный на повышение оперативной эффективности и раскрытие потенциала сотрудника, команды и организации в целом.

Коучинг, как направление HR-менеджмента, следует отличать и от консультирования, и от психотерапии, по-

скольку коучинг ориентирован, прежде всего, на повышение профессиональной компетенции сотрудника – клиента. Эффективность коучинга заключается, прежде всего, в раскрытии внутреннего потенциала и приведении в действие системы мотивации каждого отдельно взятого работника организации.

В России коучинг успешно практикуется благодаря организации представительства ICF в России с 1997 года. Можно наблюдать развитие "внешнего" коучинга, осуществляемого коучинговой компанией в соответствии с договором об оказании услуг. Такой вид коучинга носит название "коучинг-консалтинг" и представляет собой специальную услугу внешних консультантов.

"Внутренний" коучинг, или "коучинг-менеджмент", представляет собой принципиально новый стиль работы любого руководителя (или менеджера) и выражается как особым образом организованный процесс общения менеджера (коуча) с подчиненными. При коучинг-менеджменте менеджер, помимо обычных должностных задач, ставит задачу развить профессиональный творческий и лидерский потенциал своих подчиненных. Специфической особенностью коучинга является работа с практическими задачами организации-клиента.

Коучинговые методики целесообразно использовать в менеджменте так как возможны конфликтные и стрессовые ситуации, где необходимы качественные решения. К тому же образование призвано приносить общественную пользу и создавать квалифицированных, адекватно воспринимающих окружающий мир специалистов. Сотрудник, равно как и менеджер, не сможет эффективно работать, когда у него будут возникать проблемы.

Успешность изменений на предприятии зависит от корпоративной организационной культуры. Как термин "корпоративная культура", появилась в конце 70-х – начале 80-х годов прошлого века. Ее, в принципе, можно считать синонимом организационной культуры, однако, с учетом применения к коммерческим структурам. Появившееся словосочетание быстро завоевало популярность. Несмотря на это, необходимо признать, что, при меньшем распространении и использовании только в специальной литературе, термин "организационная культура" является более универсальным. [2]

Если этому аспекту HR-менеджмента не уделять достаточного внимания, то велика вероятность того, даже хорошо спланированные и вовремя начатые преобразования могут реализовываться с большими препятствиями, либо не реализуются вовсе.

В объективном смысле организационная культура выражается в наборе правил и ценностей, которые явно или неявно культивируются в компании, в фактическом

комплексе субординации и компетенций, которые формируют организационно-функциональную среду.

Организационную культуру также можно определить как совокупность базовых коллективных представлений, приобретаемых организацией при разрешении проблем собственной адаптации к внешним изменениям и их внутренней интеграции.

Организационные процессы, видимые стороннему наблюдателю, являются внешним объективным слоем корпоративной культуры. Таким образом, с учетом многослойности корпоративной культуры как явления можно сделать вывод о том, что она является чрезвычайно сложным феноменом, изменение которого требует длительного времени, больших усилий и долгого терпения со стороны руководства организации и остальных носителей культуры.

Существуют четыре типа организационной культуры, сочетанием которых можно описать организационную культуру любой реальной организации: культура иерархии, культура конкуренции (рынка), культура адхократии (творчества) и культура семьи.

- ◆ культура иерархии наблюдается в классической тейлоровской организации, сосредоточенной на внутренних проблемах стабильности, управляемости и контроля. Целостность организации поддерживается формальными правилами, инструкциями и иными внутренними нормативными актами;

- ◆ культура конкуренции наблюдается в рыночно ориентированной организации, которая осознает важность взаимодействия с внешней средой, но также концентрируется на стабильности, управляемости и контроле. В основе культуры конкуренции лежит базовое понятие борьбы с внешним окружением, понимаемым как враждебное;

- ◆ культура адхократии (творчества) наблюдается в организации, ориентированной на внешние факторы, но не фиксированной на стабильности, управляемости и контроле, а наоборот, обладающей высокой степенью гибкости и индивидуализма. Критерием успешного действия является обладание уникальными технологиями, продуктами или услугами в целях обеспечения лидерства. Постулируется, что к открытию новых ресурсов и прибыльности ведут постоянные инновации (дисциплина воображения) и адаптационный принцип построения структуры (относительной организационной анархии);

- ◆ культура семьи (клановая культура) наблюдается в организации, ориентированной на внутренние проблемы, но не фиксированной на стабильности, управляемости и контроле. Такая организация характеризуется структурной гибкостью, неформальным подходом к работе и акцентом на управленческих командах, заботой о работниках, чувствительностью к требованиям заказчика-партнера.

В периоды преобразований особенно важен мониторинг корпоративной культуры, так как он помогает понять, получится ли внедрить тот или иной инструмент управления. Поэтому первоочередной задачей при проведении изменений на предприятии является исследование его корпоративной культуры. На основе мониторинга корпоративной культуры разрабатывается стратегия работы с персоналом (HR), так как она позволяет понять: каковы причины конфликтов и разногласий в организации; какие ценности разделяют сотрудники; каким изменениям следует уделить особое внимание и приоритет, в какую сторону развиваться.

Наиболее перспективным из методов исследования корпоративной культуры представляется метод OCAI, используемый в сочетании с методом интервьюирования. Этот метод позволяет достаточно просто проводить вторичные измерения корпоративной культуры, что дает возможность отслеживать динамику изменений и оперативно корректировать планы их проведения. Метод описывает организационную культуру с помощью сочетания типов организационных культур, что выражается графически в виде, так называемого, организационного профиля. Сумма пунктов по всем четырем осям этого профиля всегда равна 100 (рис. 1).

При изменении корпоративной культуры предприятия, связанной с формированием инновационных предприятий, необходимо иметь в виду, что организационная культура обладает рядом особенностей, отличающих ее от культуры коммерческих организаций и усложняющих процесс ее преобразования.

Наблюдается противоречие двух подходов к их деятельности: а) объективно диктуемого внешней средой конкурентно-иерархического подхода, используемого на уровне топ-менеджмента; б) исторически сложившегося и в течение длительного времени, оправдывавшего себя ценностно-ориентированного, автократического подхода, используемого на уровне подразделений. Топ-менеджеры предприятия, ориентированные на коммерческие цели, воспринимают его как организацию бизнеса с большими активами и бюджетом, в котором актуальным становятся жесткое планирование, контроль, постоянная адаптации к требованиям клиентов и рыночной среды.

Вообще, практика мониторинга корпоративной культуры показывает, что для многих компаний результаты обзоров корпоративной культуры оказываются неожиданными.

Как уже неоднократно отмечалось выше, преобразования, ориентированные на инновации, следует отнести к уровню стратегических изменений. Очень часто при стратегических преобразованиях новые, диктуемые средой, стратегические цели не соответствуют сложившейся организационной культуре. Если реализация стратегии, ориентированных на инновационные изменения, осуществляется властными директивными методами, то в рамках

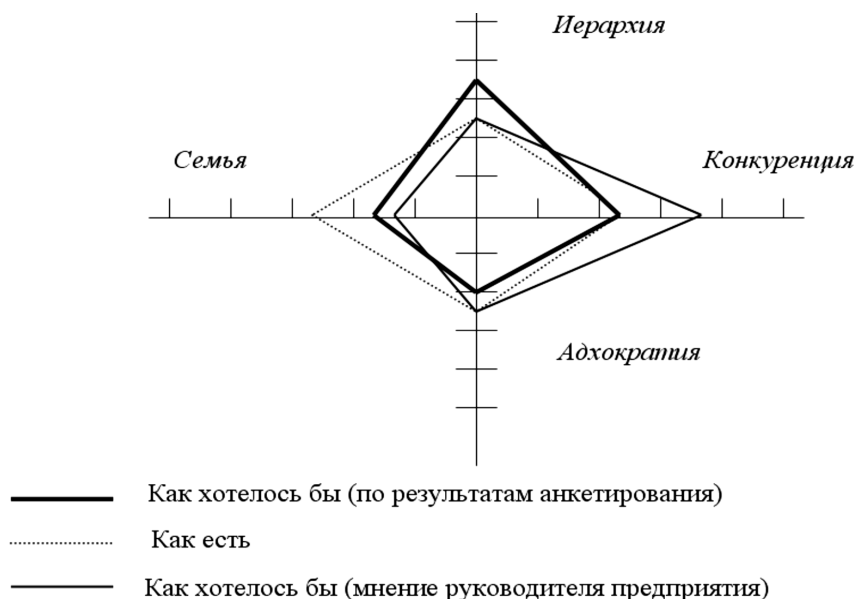


Рисунок 1. Пример организационного профиля по методу OCAI.

существующей организационной культуры возникает сильное сопротивление новациям, которое замедляет реализацию изменений, и даже может привести к кризису организации. При преобразовании корпоративной культуры, связанном с усилением монетарного подхода к деятельности, придется изменять многие базовые представления сотрудников. Кардинальные изменения базовых представлений сотрудников требуют специального изучения корпоративной культуры и длительной, специально спланированной деятельности по проведению изменений.

Помимо исследования и мониторинга организационной культуры, одной из главных задач HR-службы организации является формирование организационной культуры.

Формируя солидарность и поддерживая самоотверженность в служении интересам компании, многие организации вырабатывают миссию, внутреннюю идеологию, собственный "моральный кодекс", и это позволяет работникам упрочить свою корпоративную идентификацию, повысить групповой статус. Разрабатываются и внедряются системы стимулирования не только духовной, но и материальной солидарности.

*Таким образом, важнейшим условием достижения высокого уровня конкурентоспособности организации выступает наличие квалифицированного персонала и потенциала его развития и совершенствования, так как именно квалификация персонала в наибольшей степени определяет другие факторы качества бизнес-процессов.*

ЛИТЕРАТУРА

1. Паникарова С. В., Власов М. В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом /С.В. Паникарова, М.В. Власов; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т.-Екатеринбург: изд-во урал. ун-та, 2015.–140 с.
2. Николаев А.В. Роль высших учебных заведений в воспроизводстве человеческого капитала. Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2009. № 18. С. 95–105.
3. Пушных В.А. Роль корпоративной культуры в управлении изменениями организации // Инженерное образование. – 2004. №2. С. 35.
4. Платко А.Ю., Дворцова О.В., Наянов Е.А. Комплексный подход к формированию системы управления устойчивого развития при переходе к постиндустриальному обществу. Известия Московского государственного технического университета МАМИ. 2011. № 1. С. 257–262.
5. Крекова М.М., Златин П.А. Регулирование развития человеческих ресурсов с позиций различных теорий управления. Экономические системы. 2013. № 1. С. 25–28.
6. Алексеева С.Г., Рубцов Д.В. Социальная эффективность государственного и муниципального управления. – Системные технологии. – 2018. – № 26. – С. 16–19.
7. А.В. Устюжанин, Е.А. Королева, В.И. Баженов. Показатели стоимости жизненного цикла для экономического обоснования проектов строительства воздухоудвжных станций. – Системные технологии. – 2018. – № 27. – С. 5–13.
8. Логинов Л.А., Груненок А.Д. Мотивация труда государственных и муниципальных служащих. – Системные технологии. – 2018. – № 26. – С. 57–60.