ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

© М. С. Ибрагимова, Т. В. Якубов

ГГНТУ им. акад. М.Д. Миллионщикова, Грозный, Россия

Уровень конкуренции на современных рынках таков, что у производителей товаров и услуг повышаются требования к качеству долгосрочного прогнозирования, а активное использование принципов стратегического управления уже, скорее, обыденность.

В статье анализируются ключевые проблемы кадрового обеспечения организации, реализующей стратегию инновационного развития. Персонал, как ключевой ресурс, всегда является центральным объектом анализа в ходе разработки стратегии независимо от ее характера. В статье речь идет о принципиальных отличиях, характерных для инновационного развития, а именно: разработка необходимых компетенций и оценка их соответствия фактическому состоянию кадров.

Ключевые слова: инновационное развитие, кадровое обеспечение, компетентность, оценка персонала.

На практике менеджмент организаций стремится к «осмыслению» стремительной, порой хаотичной динамики на рынках путем выработки общей стратегии развития. В этом случае речь идет об оценке внешней и внутренней среды, которые позволяют обосновать цели и задачи, стоящие перед организацией. При этом можно выделить основные отличительные характеристики стратегии предприятия:

- долгосрочный горизонт планирования. В данном случае стратегические цели нацелены на долгие годы вперед, обусловлено это тем, что под стратегическими целями понимается то, каким менеджмент организации хочет ее видеть в будущем. А поскольку речь идет не о простых количественных изменениях, а о качественном росте, то это требует значительно-го времени;

- иерархия целей и последовательность решаемых задач. Качественный рост организации невозможен, если он не затрагивает все сферы ее деятельности. Это подразумевает необходимость выстраивания системы целей и подцелей и соответствующих им решаемых задач. В этот процесс включаются все подразделения компании;

- стратегия формируется с целью укреп-

ления рыночных позиций компании, повышения ее конкурентоспособности и компетентности.

Центральной составляющей общей стратегии развития, как правило, становится стратегия инновационного развития организации, которая определяет цели, задачи и собственно вид инновационной стратегии. В ее рамках менеджмент решает, почему организация должна выбрать ту или иную траекторию в освоении инноваций и каких целей на этом пути добиться [1, 2].

Центральный фактор обеспечения инновационной стратегии – это «качество» кадровых ресурсов организации. Именно поэтому проблемы кадрового обеспечения инновационного развития организации выделяются как отдельная управленческая задача.

Ключевыми фигурами в конкурентной среде становятся сотрудники, ориентированные на инновации, в том числе и реализующие управленческие функции, и чтобы качественно выполнять эти функции, требуется постоянная, тщательная подготовка и обучение, то есть постоянное инвестирование в трудовой ресурс.

Основными задачами работы с персоналом являются не только обучение, но и адапта-

Рис. 1. Модель управления персоналом в контексте оптимизации трудового потенциала сотрудника [3]

ция, планирование карьеры, деловая оценка и другие инструменты стимулирования.

Однако, по нашему мнению, нерешенной частью общей проблемы можно считать саму систему развития персонала. Эта система, в большинстве случаев, как таковой системой управления в организации и не является, поскольку отсутствуют цели и стратегия управления, каждый составляющий элемент действует не во взаимосвязи с другими, а самостоятельно, скажем – адаптацией занимается непосредственный руководитель, а не служба управления персоналом, программы обучения, адаптации и карьерного роста зачастую не стыкуются. Другая нерешенная проблема

– сложность в расчете количественной оценки интегральной эффективности деятельности системы в целом и вклада эффекта развития потенциала в эффективность менеджмента всей организации.

Комплекс элементов, которые способствуют повышению кадрового потенциала предприятия, согласно его целям, образует систему развития персонала этого предприятия. Развитие персонала требует использования принципов, формирование целей и структуры системы, определение конкретных методов, направленных на формирование и активизацию его знаний, возможностей и поведенческих аспектов. Очевидно, что сбалансировать

такое количество требований, ограничений и условий довольно сложно и реализуемо только в русле сбалансированной стратегии развития организации.

Цели системы развития кадрового потенциала корреспондируются с целями общей стратегии развития организации, которые зависят от фазы жизненного цикла, масштабов и вида деятельности организации. Цели системы управления развитием кадрового потенциала должны отражать групповые и личные цели (рис. 1).

Организационная структура системы управления развитием кадрового потенциала носит функциональный характер, что содержит такие функции, как адаптация, обучение и планирование карьеры сотрудников.

Среди методов развития персонала следует выделить:

- методы административного воздействия, формирования и развития кадрового потенциала организации;
- методы социально-психологического воздействия;
- экономические методы. Принятие решений в значительной степени определяется функциями управления развитием.

Организационное обеспечение системы связано с участием в этой работе многих функциональных служб и исполнителей: специалистов отдела труда и заработной платы или отдела кадров, линейных отделов и подразделений, а также работников социологической службы, планово-экономической и маркетинговой служб, администрации и линейных руководителей – менеджеров, мастеров, а также членов советов бригад и бригадиров.

Все вышеперечисленные положения в той или иной степени затрагивают проблемы управления персоналом всех организаций, функционирующих в условиях усиливающейся конкуренции. Нередко характер конкуренции таков, что организация вынуждена искать пути качественного роста путем инновационного развития. В этом случае требования к формированию персонала организации претерпевают некоторые изменения.

Собственно, схема кадрового обеспечения инновационного развития организации отли-

чается от традиционных (рис. 2) принципиальным выделением категории «компетентность работников» как регуляторной основы всех кадровых процессов. Проблема заключается в том, что задача не только в каких-то конкретных навыках и умениях, а в том, что такой персонал должен обеспечивать чувствительность организации к сигналам внешней среды и состоянию внутренней динамики [4].

Главный принцип организационного развития сегодня – практическое развитие персонала с учетом бизнес-потребностей. Профессиональная подготовка персонала на инновационном предприятии с использованием современных форм и методов способна повысить восприимчивость сотрудников к новым разработкам, развивать потенциал разноректорными компетенциями. Исключительно важная роль в развитии профессиональных знаний отведена бизнес-образованию, основная задача которой заключается в подготовке высококвалифицированных специалистов, способных решать нестандартные задачи и принимать правильные управленческие решения в условиях инновационных преобразований.

Таким образом, современные управленческие технологии формирования и развития персонала, кадрового обеспечения инновационного развития организации должны базироваться на применении компетентностного подхода, который обеспечит соответствие человеческого капитала глобальным вызовам, стратегическим ориентирам деятельности предприятий и закреплению их лидерских позиций на рынке инноваций. С этим связана востребованность разработок в сфере обоснования методов и инструментов совершенствования кадрового обеспечения инновационной деятельности отечественных предприятий с использованием компетентностного подхода.

Применение компетентностного подхода к формированию инновационного персонала позволяет выделить специальную категорию работников предприятия, непосредственно участвующих в инновационных процессах. Попытки определить качества идеального работника предприятия, который способен генерировать новые идеи, имеет соответствующий уровень образования и знаний, качеств

характера и ценностей, высокий уровень инновационного сознания, привели к проявлению нового типа работников – «инновационных работников». Основными качествами инновационных работников являются высокое интеллектуальное развитие, профессиональная компетентность, разносторонняя изобретательность, инновационная активность, самостоятельность творческого поиска.

Иерархию качеств инновационного работника, на наш взгляд, можно представить следующим образом:

1. Знания как базовое основание;
2. Имеющиеся навыки;

3. Качества характера как основа к оптимальным социальным коммуникациям;

4. Ценности в инновационном контексте, прежде всего стратегический тип мышления, способность к обучению.

Можно отметить следующие преимущества применения компетенций в управлении эффективностью работы:

- понимание содержания компетенций со стороны сотрудников способствует тому, что при проведении оценки и аттестации люди будут адекватно воспринимать стандарты оценки их работы и поведения в организации;
- компетенции являются основой эф-

Рис. 2. Примерный алгоритм кадрового обеспечения инновационного развития организации

фективности работы. Пристальное внимание к оценке компетенций, как и к оценке реальных достижений в работе, способствует обеспечению более эффективной обратной связи и улучшению выполнения работы в будущем;

- использование четко определенных компетенций может способствовать уменьшению трудностей, связанных с непоследовательностью и субъективностью оценок;

- оценка сотрудников осуществляется на основе их действий и поведения, связанных с работой, а не исходя из личных соображений менеджера.

Упомянутая иерархия качеств инновационного работника является базовой и может служить ориентиром для разработки инновационных компетенций работников на основе расширения базовых кластеров качеств инновационных работников. При этом следует отметить, что не все качества (компетенции) будут одинаково присущи всем категориям работников инновационных предприятий.

Именно по этой причине кадровое обеспечение инновационного развития в гораздо большей степени нуждается в развитой си-

стеме оценки персонала. Здесь, повторим еще раз, более высокие требования к качественным параметрам, чем в отношении «стандартного производства». Именно их оценка сопряжена с наибольшими трудностями. Во-первых, организация должна четко представлять, какими компетенциями должен обладать тот или иной сотрудник, а во-вторых, иметь инструменты определения соответствия работника этим компетенциям.

Оценка персонала может проводиться различными методами, наиболее распространенные среди которых: метод анкетирования, классификации, описательный метод, рейтинговый, метод сравнения парами, метод определенного распределения, метод оценки по решающей ситуации, метод шкалы наблюдения за поведением, метод интервью, метод «360 градусов», метод тестирования, метод деловых игр, метод оценки на базе моделей компетентности [5].

При проведении оценки персонала необходимо, прежде всего, выбрать такой метод, который сможет обеспечить наиболее объективную оценку и отвечать особенностям предприятия или организации в целом.

Таблица 1

Цели и методы сбора информации для оценки выполнения работ [6]

Цель анализа	Объект анализа	Метод обобщения информации
Установить уровень выполнения функций (текущая работа)	Результативность работы Решаемые задачи Трудовое поведение при исполнении	Анкетирование Регистрация достижений Наблюдение
Установить необходимость улучшения качества выполнения работ	Результативность работы Решаемые задачи Трудовое поведение при исполнении Препятствия и ограничения личностного характера Организационные проблемы	Анкетирование Регистрация достижений Наблюдение Обсуждение
Определить потенциал развития (для будущей роли)	Результативность работы Решаемые задачи Трудовое поведение при исполнении	Центр оценки, задачи
Возможности карьерного роста	Профессиональная биография; Профиль компетенции, стремление; Интересы, знания, способности, возможности	Центр оценки Центр развития Обсуждение с работником

Процесс оценки, как правило, имеет следующую структуру:

- определение факторов, характеризующих выполняемую работу;
- сбор информации, описывающей выполнение работы;
- структурирование информации;
- обсуждение информации (например – оценка выполнения работы одним сотрудником);
- согласование результатов.

В процессе оценки эффективности деятельности сотрудника можно проверить по следующим аспектам:

- непосредственная деятельность;
- мера ответственности;
- организационное поведение;
- оперативность действий в особых случаях и в конкретном окружении;
- взаимодействие с другими людьми;

- навыки работы с оборудованием;
- управление процессами и процедурами.

При оценке выполнения работы важным аспектом является применение соответствующих методов сбора информации (таблица 1). Компетенции дают возможность содержательно собрать информацию о поведении работника при выполнении работы. Оценка компетенций отдельного работника представляет собой основу для улучшения его деятельности.

Таким образом, на наш взгляд, модели компетенций инновационных работников являются основой для формирования персонала инновационного предприятия, а гибкая система оценки персонала сделать эти компетенции жизнеспособными. Именно акцент на этих двух элементах отличает «стандартную» систему кадрового обеспечения организации от условий инновационного развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Афонин И. В.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. М.: Гардарики, 2007. 224 с.
2. *Бовин А. А.* Управление инновациями в организации. М.: «Омега-Л», 2008. 415 с.
3. Экономика труда: социально-трудовые отношения / Под ред. *Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова*. М.: «ЭКЗАМЕН», 2002. 736 с.
4. *Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л.* Управление персоналом: учебник для вузов. 2-е изд. М.: Юнити, 2006. 560 с.
5. *Федорова Н. В., Минченкова О. Ю.* Управление персоналом организации: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2007. 414 с.
6. *Денисов А. Ф.* Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие. М.: Аспект Пресс, 2016. 304 с.

PROBLEMS OF PERSONNEL SUPPORT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ORGANIZATION

© M. S. Ibragimova, T. V. Yakubov

GSTOU named after acad. M.D. Millionshchikov, Grozny, Russia

The level of competition in modern markets is such that manufacturers of goods and services have increased requirements for the quality of long-term forecasting, and the active use of the principles of strategic management is more likely to be commonplace.

The article analyzes the key problems of staffing the organization implementing the strategy of innovative development. Personnel, as a key resource, is always the central object of analysis during the development of a strategy, regardless of its nature. The article deals with the fundamental differences characteristic of innovative development, namely: the development of the necessary competencies and assessment of their compliance with the actual state of personnel.

Keywords: innovative development, staffing, competence, personnel assessment.

REFERENCES

1. *Afonin, I. V.* (2007) *Innovatsionnyi menedzhment: Ucheb. posobie*. Gardariki, [Innovation Management: Study guide]. Gardariki. Moscow. 224 p.
2. *Bovin, A. A.* (2008) *Upravleniya innovatsiyami v organizatsii* [Innovation management in the organization]. «Omega-L», Moscow, 415 p.
3. (2002) *Labor Economics: social and labor relations in* *Volgina, O. N. and Odegova, Yu. G.* (Ed.). «EXAM», Moscow, 736 p.
4. *Bazarova, T. Yu. and Eremina, B. L.* (2006) *Upravlenie personalom: uchebnik dlya vuzov*. [Human resource management: a textbook for universities]. 2nd ed., Unity, Moscow, 560 p.
5. *Fedorova, N. V. and Minchenkova, O. Yu.* (2007) *Upravlenie personalom organizatsii: uchebnoe posobie*. Organization personnel management: a training manual. KNORUS, Moscow, 414 p.
6. *Denisov, A. F.* (2016) *Otbor i otsenka personala: uchebno-metodicheskoe posobie* [Personnel selection and assessment: teaching aid]. Aspect Press, Moscow. 304 p.