

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ КАК ОБЪЕКТ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Усачева В. А.

Шумаева Е. А., к.гос.упр., доцент

ДонНТУ

Введение. Успехи значительного числа компаний в развитых странах связаны с созданием перспективных инновационных механизмов управления человеческими ресурсами на уровне организации, в основе формирования которых стоит комплексный, стратегический подход к использованию и развитию человеческого потенциала. Приоритетными направлениями реализации такого подхода являются: применение гибких форм использования рабочей силы, непрерывное повышение качества человеческих ресурсов, внедрение новых подходов к организации и стимулированию труда, внимание к культурно-этическим факторам производительности и качества трудовой жизни. Особенно актуальным в настоящее время является признание экономической полезности и социальной ценности человеческих ресурсов, развитие которых нуждается в инвестициях подобно другим видам ресурсов. Управление человеческими ресурсами должно быть нацелено на полное использование способностей работника в процессе инновационной деятельности.

Отечественные и зарубежные ученые внесли существенный вклад в изучение концепций инновационной деятельности, такие как: Г. Гард, Ф. Басс, Ф. Ратцель, Л. Фробениус, Э. Роджерс, Д. Хоукинс, Ю.П. Анискина, И.Т. Балабанова, П.В. Журавлева, Л.В. Карташова, Т.А. Комисарова, Б.М. Смирнова, Э.А. Уткина и др. Вместе с тем, остаются нерешенными ряд вопросов и проблем, формирующихся на стыке сфер инноваций и управления человеческими ресурсами, что вызывает необходимость проведения дальнейших исследований в этом направлении.

Теоретический анализ. Под инновационной деятельностью (ИД) понимается процесс последовательного проведения работ по преобразованию новшества в продукцию и выведение ее на рынок для коммерческого применения. Инновационная деятельность предполагает использование результатов фундаментальных и прикладных научных исследований, опытно-конструкторских разработок и решений, различных новшеств для создания или усовершенствования продукта, выведенного на рынок, либо нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого предприятием [1].

Инновационная деятельность включает в себя процесс доведения научной идеи или технического изобретения до стадии практического использования, приносящей доход, а

также связанные с этим процессом технико-экономические и другие изменения в социальной среде.

Объектами инновационной деятельности выступают: инновационные программы и проекты; новые знания и интеллектуальные продукты; производственное оборудование и процессы; инфраструктура производства и предпринимательства; организационно-технические решения производственного, административного, коммерческого или иного характера, существенно улучшающие структуру и качество производства и социальной сферы; сырьевые ресурсы, средства их добычи и переработки; товарная продукция; механизмы формирования потребительского рынка и сбыта товарной продукции и др. Объектом, требующим особого внимания в данной деятельности, являются человеческие ресурсы предприятия.

Для продуктивного развития организации необходимо, чтобы политика управления человеческими ресурсами была столь же инновационной, как и политика в области маркетинга, технологического развития, рыночная стратегия и так далее. Однако спонтанное, неуправляемое изменение социальной подсистемы общества и организации чревато многочисленными социальными потрясениями, ростом социальной напряженности. Как следствие, перед организациями и государствами встает новый вызов – необходимость инновационного управления своими человеческими ресурсами.

В современной практике, наиболее распространенными являются инновационные кадровые технологии, лежащие в основе кадровых процессов, применение которых возможно в сфере управления персоналом:

- технологии формирования персонала (кадровый маркетинг, кейс-интервью, тестирование, хэдхантинг, интервью по компетенциям, е-рекрутмент и др.);
- дифференцированная система вознаграждений (грейдовая система оплаты труда), включая систему публичного признания заслуг и достижений;
- оценка индивидуального вклада на основании оценки профессионально значимых специфических для организации критериев – моделей компетенций;
- технология планирования карьеры и планов индивидуального развития (реализации потенциала), основанная на оценке по компетенциям сотрудников всех уровней по системе 360°;
- технологии оценки и аттестации персонала (ассесмент-центр, метод «360 градусов», коучинг и др.);
- технологии высвобождения персонала (лизинг персонала, аутсорсинг, аутстаффинг и др.);

- технологии текущей работы с персоналом (грейдинг персонала, стресс-менеджмент, управление конфликтами и др.);
- технологии обучения и развития персонала (коучинг, тимбилдинг, ролевые и деловые игры, управление знаниями и др.);
- развитие механизмов обратной связи, особенно в направлении «снизу – вверх», создание системы открытых обсуждений организационных проблем;
- создание проектных групп по разработке и реализации текущих организационных, перспективных и профессиональных проектов, развитию системы организационных знаний [2].

Один из важнейших инновационных подходов к управлению человеческими ресурсами, в отличие от классических, состоит в системе отбора персонала, поскольку работа в инновационной организации предъявляет к потенциальному работнику дополнительные требования. Кроме традиционных качеств: навыки, опыт, трудолюбие, теоретические знания – ему необходимо владеть креативным потенциалом, гибкостью и подвижностью мышления, умением адаптироваться в быстро изменяющихся условиях, предрасположенностью и способностью к обучению и переобучению. Поэтому наряду со стандартными способами оценки потенциала сотрудников, руководитель должен использовать и качественную оценку, которая учитывает творческие черты личности.

Экономическое развитие России вплоть до недавнего времени характеризовалось тенденцией роста, сопровождающегося увеличением количества трудовых ресурсов и повышением занятости во всех секторах экономики и видах экономической деятельности. Однако возникший в мировой экономике финансовый кризис привел к росту безработицы, снижению реальных доходов занятого населения, развитию скрытой занятости и многим другим негативным последствиям. В связи с этим одной из проблем, стоящих перед государством, является повышение социально-экономической стабильности, поиск и выявление ресурсов и факторов ускорения экономического развития. В этом процессе должны быть задействованы все сферы и сектора современной экономики и все виды ресурсов.

Экспериментальная часть. Методы аттестации, при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель, являются традиционными для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды. В то же время этим методам присущ ряд недостатков, делающих их неадекватными для современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции. По сути, это альтернативные методы по поиску и найму персонала, принцип работы которых в некоторой степени отличается от

традиционной процедуры трудоустройства. Сравнительная характеристика данных методов приведена в таблице 1.

При принятии решений об использовании вышеперечисленных технологий компаний – работодателем целесообразно оценить их эффективность и своевременность, а в качестве критериев оценки смогут служить: цель, используемые средства, гарантии и ответственность за выполнение, сроки выполнения.

Исходя из целей, компания – заказчик может выбрать наиболее выгодную для нее услугу. Если существует потребность в персонале, необходимом для решения задач в рамках проекта, ограниченного сроком, то удобнее воспользоваться лизингом персонала. Если же целью является снижение издержек и концентрация усилий на основных задачах, за счет снятия ответственности за выполнение обеспечивающих бизнес-процессов, то удобнее передать эти задачи компании–провайдеру и выполнить их на стороне, при использовании ресурсов сторонней компании. Это и есть аутсорсинг или его составляющая – аутстаффинг. Аутсорсинг позволяет компании – заказчику маневрировать на рынке и быть мобильнее конкурентов, так как такой ресурс, как время, значительно экономится за счет передачи второстепенных задач провайдеру.

На современном этапе становления рыночных отношений и формирования инновационной экономики в России, которая должна основываться на максимальном использовании имеющегося научно-технического и кадрового потенциала, важнейшее значение приобретает создание и использование эффективной системы кадрового менеджмента и отбора персонала как его части. Большой потенциал в плане экономии ресурсов, объективизации процесса, его профессионализации содержит технологизация отбора.

В качестве основных инноваций в управлении человеческими ресурсами, основанных на применении информационных технологий, можно назвать:

1. Удаленный доступ и онлайн взаимодействие для решения типовых задач в области кадрового менеджмента (собеседование через Skype, заполнение электронных бланков анкет, трансляция электронных копий персональных документов, дистанционное обучение и т.д.).
2. Создание баз данных учета и контроля кадровой статистики (трудовой дисциплины, динамики кадрового состава, анализа качества персонала и т. д.).
3. Проведение видеоконференций и веберов с участием сотрудников удаленных подразделений.
4. Каскадирование значимой информации (новостей) на персональную электронную почту сотрудников.

Сравнительная характеристика методов высвобождения персонала

Метод	Содержание	Преимущества	Недостатки
Аутсорсинг	Привлечение компанией-аутсорсером квалифицированного персонала, для решения конкретных проектов и операционных задач	<ul style="list-style-type: none"> – переложение кадровых и управленческих рисков и расходов на подбор и обучение персонала; – процесс приобретения навыков ускоряется; – концентрация на основной деятельности организации, поскольку организация-заказчик передает аутсорсеру часть функций. Кроме того, ранее задействованные ресурсы организации можно перераспределить и инвестировать в поддержку основного бизнеса; – возможность сокращения штата организации; – выполнение специалистом задач более качественно; – надежность предоставляемых услуг аутсорсером за счет сочетания специализации и опыта уменьшает риски организации. 	<ul style="list-style-type: none"> – риск утечки сведений конфиденциального характера и найма неквалифицированной рабочей силы в случае низкого качества работы аутсорсера; – наличие малого количества рычагов управляющего воздействия, что в свою очередь может повлиять на снижение эффективности процессов и увеличение затрат на обслуживание; – текучесть кадров увеличивается.
Аутстаффинг	Вывод сотрудника за штат организации и оформление его в штат другой компании, которая принимает на себя обязанности работодателя. При этом сотрудник продолжает работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности.	<ul style="list-style-type: none"> – сокращение расхода средств на ведение кадрового учета и администрирования, на поиск квалифицированного персонала и удержание ценных сотрудников на их рабочих местах; – возможность использовать труд работников для выполнения сезонных работ, не оформляя их в постоянный штат; – решение проблем, связанных с заполнением «непопулярных» вакансий, проверками работающего персонала сторонними службами (например, миграционной); – снижение юридической ответственности за персонал; – возможность максимально оптимизировать штатное расписание; использовать упрощенную систему налогообложения. 	<ul style="list-style-type: none"> – нелояльное отношение сотрудников к компании, не являющейся официальным работодателем; – отсутствие возможности в полной мере контролировать мотивированность сотрудников и повышать степень их профессионального развития; – невозможность четкого контроля за качеством и сроками выполняемой сотрудниками работы.
Лизинг персонала	Привлечение сотрудников компании – провайдера другой компанией для временных проектов или для достижения определенных производственных целей. Обычно сотрудники предоставляются на непродолжительный срок.	<ul style="list-style-type: none"> – освобождение службы персонала компании от непродуктивной административно-бумажной работы; – уменьшение затрат на компенсационные пакеты и юридической ответственности перед сотрудниками; – возможность неограниченное количество раз менять работников, если они не подходят по тем или иным причинам; – отсутствие простоев в случае, когда работник заболел или ушел в отпуск (по контракту его обязаны заменить на это время); – возможность перевести понравившегося сотрудника к себе в штат после годового "испытания" бесплатно. 	<ul style="list-style-type: none"> – оплата агентству за предоставляемые услуги; – низкая квалификация при равном размере затрат по сравнению со штатным сотрудником; – риск приёма нечестного, неблагонадежного сотрудника; – нелояльное отношение персонала по отношению к политике компании и руководству.

5. Развитие интерактивных приложений внутренней сети (Интранет) для оперативного сбора обратной связи, развития участия сотрудников в обсуждении значимых проблем.

При принятии решений об использовании вышеперечисленных технологий компанией – работодателем целесообразно оценить их эффективность и своевременность, а в качестве критериев оценки смогут служить: цель, используемые средства, гарантии и ответственность за выполнение, сроки выполнения.

Исходя из целей, компания – заказчик может выбрать наиболее выгодную для нее услугу. Если существует потребность в персонале, необходимом для решения задач в рамках проекта, ограниченного сроком, то удобнее воспользоваться лизингом персонала. Если же целью является снижение издержек и концентрация усилий на основных задачах, за счет снятия ответственности за выполнение обеспечивающих бизнес-процессов, то удобнее передать эти задачи компании–провайдеру и выполнить их на стороне, при использовании ресурсов сторонней компании. Это и есть аутсорсинг или его составляющая – аутстаффинг. Аутсорсинг позволяет компании – заказчику маневрировать на рынке и быть мобильнее конкурентов, так как такой ресурс, как время, значительно экономится за счет передачи второстепенных задач провайдеру.

В ходе оценки по критерию «используемые средства» анализируется человеческий потенциал, материальные ресурсы, финансовые средства.

При лизинге персонала сотрудники предоставляются в долгосрочную аренду. Компания – провайдер в этом случае предоставляет сотрудников в качестве ресурсов. Сотрудники находятся постоянно в штате компании – провайдера, при этом дополнительных затрат, помимо предоставления штатных единиц, провайдер не несет. Начислением заработной платы, трудовой дисциплиной занимается компания – заказчик. Провайдер гарантирует отличное качество выполнения работ предоставляемым персоналом, получает в качестве гонорара сумму, составляющую определенное количество процентов от заработной платы сотрудников.

Гонорар компания – провайдер в любом случае получает не единожды. Если при лизинге персонала это ежемесячные отчисления из заработной платы персонала, то при аутсорсинге и аутстаффинге – отчисления при выполнении оговоренного объема работ в виде абонентского обслуживания.

В процессе сравнения услуги по такому критерию, как «гарантии и ответственность за выполнение», следует анализировать, насколько компания – провайдер гарантирует высокое качество выполнения задач предоставленным в лизинг персоналом, но не отвечает за адми-

нистративные издержки, понесенные при предоставлении персонала. При аутсорсинге и аутстаффинге компания – провайдер отвечает за функции, переданные компанией – заказчиком.

Если говорить о сроках, то обычно предприятие, обратившись однажды в компанию, предоставляющую персонал в лизинг, в дальнейшем сотрудничает с ней и срок действия договора фактически совпадает со сроком выполнения проекта. При лизинге, аутсорсинге, аутстаффинге обычно договор продляется в том случае, если за выполненной следует другая задача. Это объясняется тем, что потребность в сотрудниках, привлекающихся для выполнения сезонных проектов, возникает регулярно. Чаще всего, это IT-сервис и строительство. Например, по данным исследований, более 80% руководителей отечественных предприятий намерены использовать аутсорсинг в дальнейшем, это становится повседневной бизнес-практикой. Так, к услугам IT-аутсорсинга прибегает свыше двух третей российских компаний.

Результаты. Таким образом, использование альтернативных методов высвобождения персонала и технологизация процессов управления человеческими ресурсами позволяет решить ряд новых задач и создает широкие возможности, в том числе:

а) для руководства: повысить результативность работы фирмы в результате точной расстановки кадров; уменьшить период принятия управленческих решений и осуществлять контроль их исполнения; понизить расходы и провести их полный учет на управление персоналом.

б) для менеджеров по персоналу: значительно уменьшить трудоемкость работ; автоматизировать кадровый документооборот и подготовку внешней и внутренней отчетности; увеличить эффективность производительность труда и исполнительскую дисциплину.

Информационные технологии для решения задач управления человеческими ресурсами формируют следующие инновационные возможности:

- ускорение бизнес-процессов фирмы, связанных с автоматизацией рутинных процессов рекрутмента;

- уменьшение трудоемкости многих видов работы с кадрами;

- возможность индивидуализации кадровой работы;

- расширение штата за счет «удаленных» и мобильных сотрудников;

- появление новых перспектив, которые ранее не были доступны без использования информационных технологий, а именно: формирование индивидуальных профилей работников; поддержка их «личных кабинетов», при этом любой работник имеет возможность отыскать информацию по заработной плате, подоходному налогу и другое.

Помимо этого, в условиях конкурентной борьбы за кадровый состав возрастает заинтересованность к комплексным системам управления кадрами. Рост данного сегмента, по оценкам специалистов, в ближайшем будущем станет очень интенсивным – 20-30% в год, а, вероятно, и все 40% [3].

При этом, несмотря на достоинства информационных технологий, они не могут автоматизировать абсолютно все функции управления персоналом. Есть немало задач, которые автоматизации не подлежат. Это, прежде всего все то, что сопряжено с психологией, так как можно подготовить техническое задание и запрограммировать что угодно, но не взаимоотношения.

Список литературы

1. Понятие инновационной деятельности. Инновационная деятельность в рамках на-учно-технической политики организации. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://studall.org/all-130070.html>
2. Голянич В.М., Кудрявцева Е.И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте / В.М. Голянич, Е.И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. – 2013. – № 2(50). – С. 5–16.
3. Инновационные технологии в управлении персоналом. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://refleader.ru/>