

УДК 332.012

Э. В. Бардасова, М. А. Зотов, А. С. Поникарова

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ, КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ ЕГО УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Ключевые слова: управление развитием, инновационное развитие, кадровый потенциал, индикативная методика, эффективность системы планирования и организации профессиональной карьеры, инновационная активность персонала в планировании и реализации профессиональной карьеры.

В современных условиях инновационное развитие предприятий во многом определяется эффективностью использования кадрового потенциала предприятий, требует новых подходов управлению его развитием. В связи с чем, возрастает значимость достоверности определения уровня такого развития с целью повышения инновационной активности персонала. Выделены основные направления оценки эффективности развития кадровой составляющей на основе оценки системы планирования карьерного роста на предприятии и определены их пороговые значения. По результатам оценки предложены рекомендации по коррекции направлений развития данной систем управления в условиях инновационной деятельности.

Keywords: management of development, innovative development, personnel potential, an indicative technique, system effectiveness of planning and the organization of professional career, innovative activity of the personnel in planning and realization of professional career.

In modern conditions innovative development of the enterprises is in many respects defined by efficiency of use of personnel potential of the enterprises, demands new approaches to management of its development. In this connection, the importance of reliability of definition of level of such development for the purpose of increase of innovative activity of the personnel increases. The basic directions of an estimation of efficiency of development of a personnel component on the basis of an estimation of system of planning of career growth at the enterprise are allocated and their threshold values are defined. By results of an estimation recommendations about correction of directions of development given control systems in the conditions of innovative activity are offered.

Современная экономика нашей страны с каждым годом все больше приобретает инновационные черты. В течение последних лет в нашей стране начало формироваться понимание значимости инновационной деятельности в процессе эффективного развития организаций. Но в отечественной экономике инновационная деятельность рассматривается как инструмент трансформации производственного фактора. При этом руководителями организаций не уделяется должное внимание процессам качественного развития персонала, который должен осуществлять эту инновационную деятельность в новых условиях хозяйствования. Такой подход к реализации инноваций ведет к снижению эффективности их внедрения, снижению качества инновационной деятельности, затуханию синергетических явлений от нее, что в свою очередь снижает устойчивость его развития. В современных условиях под

термином устойчивое развитие понимается такое поступательное качественное изменение в деятельности организации, которое не подрывает основ будущего развития предприятия. Что в инновационной экономике, сопровождаемой непрерывной трансформации внешней среды и ростом неопределенности означает, что одним из условий устойчивого развития производственного потенциала организации должно стать качественное развитие его кадровой составляющей, осуществляемый посредством реализации эффективной системы управления. В связи с этим для поддержания темпов инновационного развития предприятия руководители организации должны уделять особое внимание профессиональной подготовке персонала, придания ей инновационного характера, формируя у работников способность осуществления инновационной деятельности. Для этого система управления кадровым потенциалом предприятия должно ставить перед

собой задачу планирования и организации профессиональной карьеры работников, от которых зависит результаты деятельности всего предприятия, что, в конечном счете, обеспечивает возможность роста кадрового потенциала предприятия, являющегося условием для эффективности его развития в условиях инновационной экономики.

Кадровый потенциал предприятия (от лат. *potentia* — возможность, мощь, сила) — это общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия [1]. В связи с этим особое значение имеет инновационное развитие имеющихся и потенциальных возможностей работников, как целостной системы (коллектива), которые могут использоваться как один из инструментов инновационного развития организации. И инструментом такого воздействия является формирование системы сопряжения личных целей работников и целей организации в целом, для чего служит процесс планирования развития профессиональной карьеры на основе внедрения инноваций в процесс организации производства посредством системы управления.

В целом, в рамках инновационного развития предлагается воспринимать систему управления кадровым потенциалом, как совокупность управленческих воздействий, включающих в себя меры по стимулированию воспроизводства кадрового потенциала организации, меры по интенсификации качества его развития, по оптимизации системы мотивационного воздействия на потенциал и меры по инновационному развитию самой системы управления.

В настоящее время особое значение приобретает качество такого управления, умение руководителей своевременно и в полной мере использовать потенциал сотрудников, согласовывать их личные цели карьерного роста с корпоративными целями организации еще на стадии планирования стратегии развития предприятия? Что должно позволить достичь устойчивого развития организации. Это предъявляет особые требования к самой системе управления в новых условиях хозяйствования, как инструмента эффективной реализации и инновационного развития кадрового потенциала, а значит и всего предприятия в целом.

Современные исследователи под профессиональной карьерой понимают рост

знания, умений, навыков, способствующих становлению работника как персонала, квалифицированного специалиста в своем деле, который на протяжении всей трудовой жизни проходит различные стадии развития профессиональной деятельности в рамках организации. В данном исследовании профессиональная карьера представляет собой непрерывное профессиональное развитие работника, рост знания, умений и навыков для повышения эффективности достижения его личных целей, приведенных в соответствие с корпоративными целями организации для наиболее эффективного использования кадрового потенциала предприятия.

В условиях возрастающей неопределенности одним из ключевых свойств системы планирования профессиональной карьеры должна выступать адаптивность системы планирования профессиональной карьеры к динамично меняющимся условиям осуществления инновационной деятельности. Это обуславливает рост значимости достоверности и своевременности информации о состоянии системы планирования профессиональной карьеры сотрудников организации, ее соответствия изменяющимся условиям внешней среды [2]. Инструментом получения такой информации должен стать непрерывный мониторинг состояния системы планирования, осуществляемый посредством систематической оценки эффективности планирования профессиональной карьеры работника.

В настоящее время используется несколько подходов к проведению такого анализа, однако их результаты не дают подчас целостного представления о существующей на предприятии ситуации. Для устранения возникающих пробелов, на наш взгляд, в условиях становления и развития инновационной экономики следует использовать совокупность имеющихся подходов, дополнив их критериями, позволяющими учесть особенности инновационных процессов на предприятии. В связи с этим для формирования комплексного представления предлагается оценивать эффективность планирования профессиональной карьеры персонала с использованием инструментов качественного и количественного анализа. Синтез используемых методов обеспечит возможность получения объективной и достоверной картины развития изучаемой системы на предприятии для принятия соответствующих управленческих решений, которые позволят скорректировать направление

развития системы планирования для достижения устойчивого развития предприятия.

Критерии оценки и показатели, характеризующие состояние инновационного развития системы планирования профессиональной карьеры на предприятии, используемые в качественном анализе, принято разделять на две группы: отражающие текущее состояние кадровой составляющей производственного потенциала и показывающие возможности его дальнейшего развития.

К первой стоит отнести такие критерии как соотношение коэффициентов оборота по приему и выбытию квалифицированных работников, коэффициент постоянства состава квалифицированных работников, профессиональный состав кадров [2]. Вторая группа включает в себя следующие показатели: наличие системы непрерывного обучения и повышения квалификации персонала, то есть системы обучения, повышения квалификации, наставничества, инструктажи и т.д; степень усвоения и применения полученных в процессе обучения знаний. Для наглядности предлагается провести анализ одного из ведущих предприятий

нефтехимического комплекса Республики Татарстан - ОАО «Казаньоргсинтез».

Общая характеристика предприятия выбранной организации позволила определить, что в настоящее время предприятие функционирует достаточно успешно, о чем свидетельствует непрерывный рост количества программ, реализуемых на предприятии, участие в процессах модернизации производства и расширении рынков сбыта. Однако, уже сейчас согласно данным развития предприятия наметились тенденции к снижению поступательного характера протекающих процессов. Снижение объема получаемой прибыли, уменьшение средней заработной платы работников при увеличении их численности, поддержание практически прежнего уровня текучести кадров, все это создает предпосылки для дальнейшего снижения эффективности развития предприятия.

Результаты качественного анализа оценки эффективности системы планирования профессиональной карьеры по двум направлениям для предприятия ОАО «Казаньоргсинтез», которые подтверждают сделанные прогнозы, представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Результаты качественного анализа по двум направлениям для предприятия ОАО «Казаньоргсинтез»

Наименование показателя	Характеристика	2009 год	2010 год
Соотношение коэффициентов оборота по приему и выбытию квалифицированного персонала	Сбалансированность и динамическое равновесие в формировании трудовых ресурсов	0,7	1,7
Коэффициент постоянства состава квалифицированного персонала	Отношение количества проработавших весь год работников к среднесписочной численности	0,75	0,92
Профессиональный состав кадров	Развитие (в том числе и инновационное) кадровой составляющей	Необходимо переобучение и обновление	Необходимо переобучение и обновление
Наличие системы непрерывного обучения и повышения квалификации персонала	Существующая на предприятии система обучения и повышения квалификации	наблюдается	наблюдается
Степень усвоения и применения полученных в процессе обучения знаний	Способность персонала понять, запомнить и использовать на практике, предлагаемый в процессе обучения, объем информации	0,52	0,48

Значения коэффициентов для предприятия ОАО «Казаньоргсинтез» изменяется в диапазоне от 0,7 до 1,7 и характеризует положительную динамику в

приросте численности работников. Коэффициент определяет, что условия созданы для квалифицированного персонала благоприятные, но в тоже время его положительная динамика и высокие значения могут быть связаны с низкими требованиями, предъявляемые к персоналу на предприятии.

Коэффициент постоянства квалифицированного персонала так же имеет положительную динамику для данного предприятия и изменяется со средних значений до высоких, что может объясняться не только однородностью качества создаваемых условий труда за счет системы планирования и организации профессиональной карьеры во временном интервале равном году и система планирования профессиональной карьеры работает эффективно. Однако высокое значение данного показателя может характеризоваться низким уровнем требований к сотрудникам, поэтому необходимо определить так же качественный состав самого персонала, чтобы определить причину высоких значений показателей, оценить характер (интенсивный или экстенсивный) мер для достижения их.

Показатель профессионального состава работников определяет качество работы системы планирования и организации профессиональной карьеры. Согласно приведенным в годовом отчете организации за 2009-2010 гг. данным только 54% работников чувствует в системе непрерывного обучения, внутренние резервы используются слабо (из 1059 человек только 96 получили возможность роста по карьерной лестнице).

Наличие системы непрерывного обучения и квалификации персонала на предприятии, в которую входят 483 преподавателя и 648 инструкторов, создает условия для дальнейшего качественного роста кадрового потенциала работников и формирует предпосылки для инновационного развития системы планирования профессиональной карьеры работников.

На данный момент в отечественной практике количественный анализ эффективности системы планирования профессиональной карьеры оценивается по двум направлениям: с точки зрения управления кадровой службой в вопросах профессионального планирования каждого работника и замещения ключевых должностей собственными сотрудниками [4]. На наш взгляд, методика, используемая в отечественной практике, не может полностью отразить эффективность планирования профессиональной карьеры и выявить некоторые

проблемы достижения эффективности системы управления, так как не рассматривается степень участия и активность персонала в планировании собственной профессиональной карьеры, а значит, и развития кадрового потенциала. В связи с этим для достижения достоверности и комплексности результатов проводимых исследований системы управления профессиональной карьерой работников предлагается использовать показатель, оценивающий эти параметры.

Однако еще одной важной особенностью оценки в условиях неопределенности внешней среды является выявление взаимосвязи между этими тремя направлениями и определение их влияния на дальнейшую трансформацию системы развития кадрового потенциала организации. Для проведения исследования из совокупности показателей были выбраны следующие специфические показатели, позволяющие оценить эффективность планирования карьеры:

1) Оценка эффективности системы планирования и организации профессиональной карьеры, под которой понимают обеспеченность рабочих мест за счет собственных источников трудовых ресурсов.

Коэффициент показывает охваченность персонала в профессионально-квалифицированном продвижение, по отношению к вновь принятым в организацию.

$$O = S_i / H_i,$$

где O – уровень обеспеченности рабочих мест за счет собственного персонала; S_i - численность работников по i -й профессии, охваченных профессионально квалифицированным продвижением; H_i – численность вновь принятых в организацию.

Согласно данным, представленным в годовом отчете ОАО «Казаньоргсинтез». Этот показатель имеет значение равное 1,01. Следовательно, система планирование профессиональной карьерой достаточно эффективна с точки зрения системы управления персоналом. Однако, определение этого коэффициента с точки зрения качественного изменения в карьерном росте дает величину равную 0,11, что характеризует крайне низкое значение. В связи с этим, для повышения качества карьерного роста сотрудников в рамках системы управления планированием профессиональной карьеры необходимо осуществлять постоянный ее мониторинг, поиск способов и методов повышения эффективности системы, например, за счет системы мотивации, что приведет к повышению темпов развития кадрового потенциала предприятия в целом.

2) Занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятых со стороны. Коэффициент показывает процентное соотношение числа занятых ключевых должностей сотрудниками из резерва участвовавших в планирование профессиональной карьеры к общему числу должностей освободившихся в течение исследуемого периода (квартал, год, 5 лет). В целом, этот показатель отражает эффективность подготовки руководителей внутри организации :

$$A_i = B_i / C,$$

где A_i – Показатель занятия освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятых со стороны, B_i – число ключевых должностей, занятыми сотрудниками из резерва предприятия; C – число должностей освободившихся в течение периода ключевых должностей.

Расчет данного показателя определили, что его значение для ОАО «Казаньоргсинтез» имеет величину равную 77%. Что показывает, что при планировании профессиональной карьеры руководящего состава недостаточно активно используются внутренние резервы. Однако в этом случае необходимо трансформировать систему профессиональной подготовки руководителей со стороны для обучения их особенностям управления на данном предприятии и управленческие меры такого характера могут отрицательно сказаться на состоянии кадрового потенциала и на устойчивости развития организации, поскольку сильно снижают эффективность системы мотивации, как одного из основных инструментов системы управления. На изучаемом предприятии эти тенденции начинают проявляться, что может негативно сказаться на развитии организации.

3) Коэффициент активности персонала в планировании и реализации профессиональной карьеры. Этот показатель определяет количество работников, участвующих в планирование профессиональной карьеры и достигших нужных навыков, профессиональных умений и занимают планируемую должность по сравнению с общим количеством принимающих участие в планировании профессиональной карьеры.

$$A = K_n / K_d,$$

где A – коэффициент активности персонала в планирование и реализации профессиональной карьеры, K_n – количество сотрудников участвующих в планирование профессиональной карьеры. K_d – количество персонала из участвующих в планирование профессиональной карьеры и достигших требуемых навыков,

профессиональных умений и занимают запланированную должность.

Для изучаемого предприятия ОАО «Казаньоргсинтез» значения показателя равно 0,21. Это значение ближе к нулю, говорит о том, что из всех участвующих сотрудников в планирование профессиональной карьеры 21% наиболее активны и четко выполняют требования, указанный в их карьерограммах для достижения ими поставленных целей, в связи с этим, можно сделать вывод, что персонал организации нацелен на развитие (поскольку развитием и обучением занимается 54 % работников), но из них только 21 % получает желаемое продвижение по службе. Это означает, что организация вскоре может столкнуться с резким снижением не только системы мотивации и системы развития, но и системы воспроизводства кадрового потенциала, что является негативной тенденцией при стремлении к достижению устойчивого развития предприятия.

Результаты анализа «Казаньоргсинтез» позволили выявить следующие недостатки системы управления кадровым потенциалом предприятия: отсутствие комплексного представления о развитии системы управления планированием профессиональной карьеры сотрудников, недостаточное внимание формированию системы мотивации персонала, ориентированного на карьерный рост, слабое использование внутренних источников развития кадрового потенциала предприятия, недостаточное использование полученных в процессе обучения данных, возможность ошибок в планировании и организации из-за недостаточно объективной оценки результатов развития персонала предприятия.

Условиями для повышения эффективности могут стать дополнительные возможности по карьерному росту, наиболее полной реализацией собственных способностей, возвращения прежнего объема премирования, введения дополнительных требований к квалификациям определенных групп должностей.

Кроме того, в процессе реализации инновационной деятельности на предприятиях явно намечается дисбаланс между скоростью инноваций в производственном факторе и в кадровом потенциале. В связи с этим, в рамках данной программы ОАО «Казаньоргсинтез» предлагается организовать систему дистанционного обучения в научно-исследовательских и высших учебных заведениях, модернизировать систему обучения

и подготовки персонала за счет внедрения в нее имитационных моделей, интерактивных тренажеров и других моделей внедряемых инновационных процессов и оборудования.

К сдерживающим факторам развития предприятия ОАО «Казаньоргсинтез» можно отнести так же очень низкий уровень культуры инновационного развития профессиональной карьеры. При этом формирование такой культуры предполагает разработку идеологии непрерывного обучения как основы производственной деятельности, миссии инновационного развития кадрового потенциала, управление планированием профессиональной карьеры своих сотрудников на основе сбалансированных моделей развития единой системы совокупных кадровых ресурсов, согласованных с основной стратегией инновационного развития предприятия.

Кроме того, низкий уровень инновационной культуры руководителей в области управления персоналом (особенно при формировании долгосрочных перспектив, таких как планирование профессиональной карьеры) является причиной низкого эффективности инновационного развития отечественных предприятия. Примером этого стали возникающие тенденции к снижению эффективности деятельности предприятия ОАО «Казаньоргсинтез» вызванное недостаточным вниманием системы управления персоналом к вопросам мотивации и использованию при формировании кадрового потенциала внутренних источников организации. Предлагаемые управленческие воздействия должны найти отражение в модели управления инновационным развитием кадрового потенциала, представленной на рисунке 1.

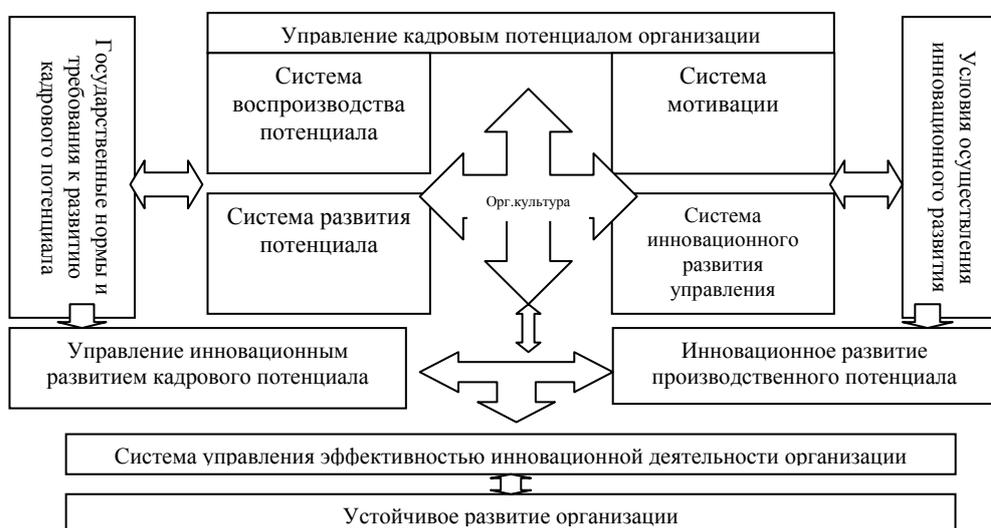


Рис 1 - Модель управления развитием кадрового потенциала организации

Данная модель базируется на взаимосвязанных стратегиях управления развитием кадрового потенциала: стратегия сбалансированного многонаправленного развития системы управления эффективностью трансформации кадрового потенциала организации; стратегия оптимизационного инновационного развития составляющих системы управления; стратегия диверсификации методов повышения эффективности управленческой деятельности при развитии кадровой составляющей. В рамках формирования данной модели необходимо отметить, что особую роль при разработке такой модели для каждого отдельного хозяйствующего субъекта играет информация о действительном состоянии кадрового потенциала в организации.

В связи с этим, для повышения качества информации о состоянии системы управления кадровым потенциалом на предприятии ОАО «Казаньоргсинтез» рекомендуется ввести систему оценки вклада управления производством в эффективность производства. Одним из таких методов может стать индикативный метод оценки службы управления персоналом [5].

Суть данного метода заключается в том, что вместо показателей эффективности, вводятся специальные индикаторы, позволяющие с определенной степенью вероятности делать прогнозы. Индикатор является отношением фактического, либо прогнозируемого значения какой-либо величины к ее целевому, либо нормативному значению, степень отклонения от

этого значения будет отражать не только тенденцию в развитии, но и интенсивность отклонения.

Использование данной методики в системе оценки эффективности управления предполагает прохождение следующих этапов:

1. Определение перечня компетенций индикатирования в системе управления;
2. Определение нормативных значений данных компетенций;
3. Сбор информации о состоянии системы управления;
4. Расчет индикатора компетенции;
5. Расчет нормативной потребности данного индикатора.

На наш взгляд, использование предложенного метода для оценки системы управления персоналом имеет ряд значительных преимуществ. Применение данной методики позволит руководству предприятия самостоятельно, проводить регулярную оценку эффективности системы управления персоналом, осуществлять прогнозные оценки дальнейшего развития системы планирования и организации профессиональной карьерой на предприятии, осуществлять их своевременную корректировку, что в конечном итоге приведет к повышению общей эффективности деятельности компании.

Таким образом, совокупность предлагаемых механизмов позволит сформировать единый подход к планированию и организации профессиональной карьеры

сотрудников как стратегии развития кадрового потенциала предприятия, используемой в качестве инструмента достижения эффективного развития предприятия, осуществляемого в условиях инновационной экономики.

Литература

1. *Гунин, В. И.* Управление инновациями / В.И. Гунин. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 311 с.
2. *Трофимова, А.А.* Управление инновационным развитием предприятия / А.А. Трофимова. - М.: Финансы и статистика, 2003.- 176с.
3. *Гилязутдинова, И.В., Ахметзянова, С.С.* Управление инновационным развитием производственного потенциала предприятий Татарстан / И.В. Гилязутдинова, С.С. Ахметзянова // Вестник Казан. технол. ун-та. – 2006. - №12 - С. 134-146.
4. *Татулов, Б. Э.* Проблемы оценки эффективности управления персоналом / Б.М. Татулов // Экономика России: основные направления совершенствования. - 2005. – №5. – С.12-13.
5. *Шипова, А.В.* Индикативный метод оценки эффективности служб управления персоналом в условиях инновационной деятельности фирмы / А.В. Шипова // Сборник статей научно-практической конференции молодых ученых КГТУ. - Казань: Изд-во Казан. Технол. ун-та. - 2010. - С. 110-112.

©**Э. В. Бардасова** – д-р экон., проф. каф. менеджмента и предпринимательской деятельности КНИТУ, leonora.bardasova@yandex.ru; **М. А. Зотов** – студ. КНИТУ; **А. С. Поникарова** – канд. экон. наук, доц. каф. менеджмента и предпринимательской деятельности КНИТУ, ponic7@yandex.ru.