

Работа выполнена в ГОУ ВПО  
«Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

На правах рукописи

Зайцев Евгений Алексеевич

**Управление реализацией стратегических проектов на  
промышленных предприятиях**

Специальность 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексными – промышленность; экономика труда)

Диссертация  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научные руководители: - доктор экономических наук,  
профессор  
Удалов Федор Егорович

- кандидат экономических наук, доцент  
Кулагова Ирина Александровна

Нижегород  
2008

## ОГЛАВЛЕНИЕ

	Стр.
<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	3
<b>ГЛАВА 1 Методические основы управления реализацией стратегии на промышленных предприятиях</b>	8
1.1. Сущность базовых понятий и концепций кадрового менеджмента, как фактора обеспечения стратегии предприятия	8
1.2. Планирование обеспечения реализации стратегии предприятия кадровым потенциалом	19
<b>ГЛАВА 2 Исследование процессов управления кадровым потенциалом при реализации стратегических проектов на промышленных предприятиях</b>	48
2.1. Методические основы исследования и оценки процессов управления кадровым потенциалом при реализации стратегическо-инновационных проектов	48
2.2. Анализ планирования кадрового обеспечения при выполнении стратегическо-инновационных проектов	55
2.3. Исследование и оценка процессов поддержания и наращивания кадрового потенциала при реализации стратегическо-инновационных проектов	90
<b>ГЛАВА 3 Направления роста эффективности управления кадровыми ресурсами при реализации стратегии предприятий</b>	122
3.1. Пути совершенствования процессов управления человеческими ресурсами при реализации стратегии развития предприятия	122
3.2. Основные подходы и методы управления кадровым обеспечением при выполнении стратегическо-инновационных проектов	135
3.3. Методические рекомендации по совершенствованию показателей кадрового менеджмента на промышленных предприятиях	163
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	179
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b>	183
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	198

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования. В настоящее время, когда экономика России требует становления на инновационный путь развития, особую актуальность приобретают эффективное управление реализацией стратегических проектов предприятия и, как важнейший фактор, обеспечивающего данное управление, эффективные методы совершенствования кадрового менеджмента организации.

Это продиктовано тем, что человеческие ресурсы предприятия являются ключевым звеном в его развитии. Однако само по себе наличие данных ресурсов не гарантирует получение конкурентных преимуществ. Для этого необходима соответствующая система управления, ориентированная на развитие кадрового потенциала предприятия. При усилении роли стратегической функции сотрудников предприятия особую значимость приобретают формирование и использование соответствующих методов и инструментов, которые позволяют эффективно управлять кадрами предприятия. Особенно ярко это проявляется при реализации стратегических проектов инновационного развития и объясняется в первую очередь тем, что человек из фактора производства в традиционной организации стал основой и источником ее успеха в условиях формирования рыночных отношений. Это обуславливает необходимость проведения исследований и актуальность инновационных разработок в вышеуказанной области, которые позволяют предприятиям получить значимые социально-экономические результаты без вложения значительных дополнительных ресурсов.

Слабая изученность и обусловленный этим недостаточный учет специфики процессов управления человеческими ресурсами в современных условиях приводят к тому, что потребности предприятий в необходимом кадровом потенциале полностью не удовлетворяются, что снижает эффективность их работы.

Сложность и многообразие проблем управления человеческими ресурсами определяют актуальность темы диссертационного исследования.

Состояние изученности проблемы. Осуществленный в диссертации подход к разработке эффективного управления реализацией стратегических проектов и направлений совершенствования процессов кадрового менеджмента, как фактора обеспечения стратегии предприятия, опирался на труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов, таких, как Бир С., Бородин В, Бородина О., Гвишиани Д.М., Евенко Л.И., Теслинов А.Г., Поршнева А.Г., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Капица С.П., Мазур И.И., Шекшня С.В., Кибанов А.Я., Швайтцер М., Беа Ф.К., Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Борманн Д., Федерманн Р., Тейлор Ф., Седегов Р.С., Фаллет М., Кабушкин Н.И., Кривцов В.Н., Резник С.Д., Дихтл Э., Ройш П., Мэйо Э., Охотский Е.В., Дуракова И.Б., Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Барнард Ч., Кузнецов Ю., Шкатулла В.И., Травин В.В., Саймон Г., Дятлов В.А., и др.

Труды указанных ученых посвящены как общим и стратегическим проблемам управления организацией, так и, в частности, исследованию сущности концепций, принципов и направлений управления кадровым потенциалом. Отмечая широту и глубину проведенных исследований, следует тем не менее отметить, что ряд вопросов, касающихся оценки конкретных управленческих процессов кадрового менеджмента и степени их воздействия на результаты деятельности предприятия в стратегическом плане, остаются недостаточно изученными как в теоретическом, так и в практическом аспектах. Данное положение еще раз предопределило актуальность диссертационного исследования.

Целью диссертационного исследования является анализ проблем управления реализацией стратегических проектов на промышленных предприятиях и разработка комплекса предложений и методических рекомендаций, направленных на рост эффективности использования кадрового потенциала на основе использования новых подходов в этом процессе.

Содержание цели диссертационного исследования предопределило необходимость решения следующих задач:

- уточнить терминологический аппарат кадрового менеджмента;
- изучить теоретические основы эффективного развития кадрового потенциала в новых условиях хозяйствования;
- исследовать особенности процессов управления человеческими ресурсами при реализации стратегических проектов на промышленных предприятиях;
- разработать методику оценки комплекса мероприятий кадрового менеджмента в процессе анализа эффективности управления человеческими ресурсами при реализации стратегических проектов на промышленных предприятиях;
- разработать практические рекомендации по совершенствованию процессов управления человеческими ресурсами при реализации стратегии развития на промышленных предприятиях.

Рабочей гипотезой исследования является предположение о принципиальной возможности повышения эффективности процессов управления человеческими ресурсами организации при выполнении стратегическо-инновационных проектов, результативно и эффективно функционирующей в рыночных условиях.

Объектом исследования являются промышленные предприятия г. Саров Нижегородской области.

Предметом исследования являются проблемы реализации стратегическо-инновационных проектов промышленных предприятий, связанные с процессами планирования, поддержания и наращивания их кадрового потенциала.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных специалистов в области экономики и управления человеческими ресурсами, законодательные акты Российской Федерации, регулирующие деятельность промышленных предприятий.

Информационную базу исследования составили нормативные документы, данные, представленные руководителями стратегическо-инновационных проектов, текущая и оперативная информация о деятельности промышленных предприятий, полученная в процессе непосредственных исследований.

Исследование основано на системном подходе с использованием методов декомпозиции, самообследования, интервьюирования, анкетирования, сравнительного анализа и экспертно-аналитического метода.

Научная новизна состоит в разработке методических положений и практических рекомендаций по совершенствованию процессов кадрового менеджмента при управлении реализацией стратегии развития промышленного предприятия.

Основные конкретные пункты научной новизны состоят в следующем:

- на базе систематизации теоретических положений кадрового менеджмента предложены уточненные схемы построения различных его процессов с учетом особенностей реализации стратегическо-инновационных проектов;

- выявлены наиболее значимые показатели кадрового планирования, развития и привлечения человеческих ресурсов, влияющие на эффективность деятельности промышленных предприятий в стратегическом и оперативном аспектах и позволяющие более обоснованно выстраивать процессы реализации стратегическо-инновационных проектов;

- разработана методика оценки кадрового потенциала, учитывающая основные направления реализации стратегии развития промышленного предприятия;

- выявлены проблемные ситуации существующих процессов кадрового менеджмента и предложены направления роста эффективности управления человеческими ресурсами при выполнении стратегическо-инновационных проектов в условиях несбалансированной структуры кадрового потенциала;

- предложены практические мероприятия по совершенствованию показателей кадрового менеджмента, учитывающие особенности промышленных предприятий в реализации стратегических проектов.

Практическая значимость результатов исследования определяется направленностью разработанных рекомендаций на процессы ускорения реализации стратегии промышленных предприятий путем роста эффективности управления человеческими ресурсами, участвующими в стратегическо-инновационных проектах предприятий.

Отдельные положения диссертационной работы прошли опытное внедрение в ходе выполнения ряда стратегическо-инновационных проектов по линии Международного научно-технического центра и Фонда гражданских исследований и развития.

Результаты исследования использовались в учебном процессе при преподавании дисциплин «Менеджер и организация», «Менеджер и персонал» студентам МЦДО МИМ «ЛИНК» г. Саров.

Основные теоретические и практические положения диссертационного исследования были представлены на научно-практических конференциях, а также докладывались на круглых столах с представителями ряда промышленных предприятий.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 7 работ, написанных лично и в соавторстве, общим объемом 2,8 п.л., в т.ч. авторских 1,9 п.л.

# **Глава 1 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

## **1.1. Сущность базовых понятий и концепций кадрового менеджмента, как фактора обеспечения стратегии предприятия**

Современные концепции управления организацией предполагают в первую очередь выделение из управленческой деятельности кадровой составляющей. Как правило, в каждой организации возникает необходимость в определении оптимального штатного расписания, поиска действенных методов подбора и найма персонала, обеспечение их занятости, а также формирования системы вознаграждения и продвижения по карьерной лестнице, повышения мотивационных процессов. Существование проблем при практической реализации принципов кадрового управления можно объяснить недооценкой руководителями роли сотрудников в обеспечении эффективности производства.

Большинство ученых, занимающихся сегодня проблемами управления персоналом, отмечают значительную роль системы кадрового менеджмента в общей системе управления предприятием. Так, ученые Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П.Г., рассматривая вопрос об инструментах обеспечения выживания организации, на первое место ставят развитие персонала и только затем инновации, ориентацию на клиента, развитие партнерства, себестоимость продукции, быстроту поставок, длительность производственного цикла, логистику и др. [8, с.13]

Российские ученые Мазур И.И. и Ольдерогге Н.Г., обсуждая систему корпоративного управления, отмечают, что «система управления персоналом является основой корпоративного управления», и увязывают качество кадрового менеджмента с эффективностью управления всей организации [90, с.435].

Специалисты в области управления Бубнов М., Хруцкий В., анализируя практику развитых стран, показывают, что наиболее устойчивой базой конкурентоспособности и производительности становится развитие на



предприятиях систем качества и продуктивности, основанных на повышении квалификации работников, их мотивации и вовлеченности в решение проблем совершенствования производства [23, с.17; 175, с.45]. Старобинский Э.Е., в свою очередь, публикует мнение зарубежных и отечественных специалистов по менеджменту о том, что большинство издержек в социально-экономической сфере страны связано с отсутствием научно обоснованной системы подбора кадров [143, с.80]. Исходя из вышеуказанного можно заметить, что, утверждение Шкатуллы В.И.: «Управление человеческими ресурсами – главная функция любой организации», - имеет под собой прочную основу научных исследований зарубежных и отечественных ученых.

Тем не менее, руководители предприятий до сих пор находятся под влиянием множества заблуждений, среди которых Магура М.И. выделил следующие: а) не следует заниматься кадрами, пока не решены «более важные» производственные, финансовые и другие вопросы; б) вопросы, связанные с персоналом следует отложить, пока не прояснится внешняя ситуация организации; в) нет смысла повышать эффективность управления персоналом, т.к. «никаких сложностей в этой сфере не существует» [89, с.14]. Наличие убеждений подобного рода можно объяснить, в первую очередь, сложностью количественной и качественной оценки эффективности управления персоналом как в целом, так и по отдельным составляющим и данный аспект требует соответствующего научного исследования.

Принципиальная методическая основа данного диссертационного исследования представлена деревом целей (структурной схемой) и алгоритмом исследования (методической схемой).

Дерево целей исследования (см. рис.1.1) обладает соответствующей детализацией и согласно его структуре управление кадровым потенциалом при выполнении стратегических проектов может быть представлено в форме трех основных целей первого уровня, 4 основных целей второго уровня и 8 детальных целей исследования. Разработанная многоуровневая структура

целей позволила систематизировать имеющуюся информацию по основным направлениям исследования кадрового менеджмента.



Рис.1.1 Дерево целей исследования

Методическая схема (алгоритм) исследования (см. рис.1.2) включает три основных этапа, которые представлены по схеме «Вход – Выход»:

1. Разработка теоретических и методологических основ управления реализацией выполнения стратегических проектов.

2. Анализ состояния процессов кадрового менеджмента и выявление резервов его совершенствования с целью повышения его эффективности.

3. Разработка подходов и методов управления кадровым обеспечением при выполнении стратегическо-инновационных проектов и выработка методических рекомендаций по совершенствованию процессов кадрового менеджмента в конкретных организациях.



Рис.1.2 Методическая схема (алгоритм) исследования

Исходя, из поставленных целей и задач была сформирована совокупность методов исследования, включающая:

1. Метод декомпозиции, позволяющий расчлнить систему управления кадровым потенциалом при выполнении стратегическо-инновационного проекта на совокупность подсистем, функций и операций, что дает возможность глубокого изучения рассматриваемой системы.

2. Методы самообследования, интервьюирования и анкетирования, результатами которых является представление о состоянии различных показателей кадрового менеджмента при выполнении стратегическо-инновационного проекта на конкретном предприятии.

3. Экспертно-аналитический метод, позволяющий оценить различные процессы, методы и критерии, составляющие систему управления кадровым потенциалом при выполнении стратегическо-инновационного проекта.

4. Метод сравнений, дающий возможность сравнения систем управления кадровым потенциалом разных предприятий, а также эффективности их деятельности, на базе которого формулируются выводы о направлении улучшения кадровых показателей при выполнении стратегическо-инновационного проекта.

Описание процессов управления персоналом при выполнении стратегическо-инновационного проекта в современной организации невозможно начать без рассмотрения и систематизации основных понятий и концепций кадрового менеджмента. Вследствие того, что управление персоналом при выполнении стратегическо-инновационного проекта в рыночных условиях существенно отличается от работы кадровой службы традиционной организации, большинство понятий и схем приняли качественно новую форму, соответствующую изменившимся условиям хозяйствования.

В первую очередь следует подчеркнуть, что управление стратегическим проектом само по себе должно означать работу руководителя с сотрудниками, ответственными за тот или иной организационный процесс.

Любой управляющий, будь он руководитель проекта или начальник производственного, финансового отделов или отдела маркетинга в первую очередь должен правильно организовать работу своих подчиненных согласно обозначенной общей цели для достижения максимальной эффективности в деятельности фирмы, предприятия, команды. Как отмечают немецкие ученые Беа Ф.К., Дихтл Э., Швайтцер М. «с понятием «управление персоналом» ассоциируется подход, направленный на постановку и решение проблем, касающихся персонала предприятия, независимо от того, в какой функциональной области они возникают или решаются» [183, с.851].

В литературе, посвященной управлению персоналом, можно встретить различные определения сотрудников организации в целом: «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы».

Использование разных наименований определяется тем аспектом восприятия, той точкой зрения на объект, которые имели исследователи этой проблематики [56, с.4; 90, с.435-436; 72, с. 42-43]. Одни авторы в своих работах не разделяют границ этих терминов, равнозначно используя каждый из них, другие отмечают, что применение тех или иных понятий ограничивается численностью персонала организации, либо характером деятельности по управлению. Таким образом, можно сказать, что в принципе эти понятия обозначают один и тот же объект, не зависимости идет ли речь об управлении всей организацией или о конкретном проекте.

Отечественные исследователи Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин, давая определение понятию «кадровый менеджмент» как одному из направлений современного менеджмента, нацеленного на развитие и эффективное использование кадрового потенциала, затронули и некоторые из упомянутых выше кадровых понятий: «...в системе кадрового менеджмента можно выделить оперативный уровень управления (доминирует кадровая работа), тактический уровень управления (доминирует управление персоналом), стратегический уровень управления (доминирует управление человеческими ресурсами)...» [157, с.88]. Комиссарова Т.А. замечает, что «...вместо понятия

«управление персоналом» экономическая наука перешла к понятию «управление человеческими ресурсами» [72, с.42-43], указывая, что главное отличие концепции человеческих ресурсов от концепции управление персоналом состоит в признании экономической целесообразности соответствующих инвестиций в области кадрового менеджмента. Журавлев П.В. и др. отмечают, что термин «персонал» чаще используют небольшие фирмы (менее 100 человек), термин «человеческие ресурсы» предпочитают использовать представители крупных организаций с численностью занятых более 2500 человек [56, с.4]. Однако, следует отметить, что подобные критерии не являются определяющими в выборе той или иной трактовки.

Более глубокое определение дано профессором Колесниковым Ю., отметившим: «Если строгое содержание терминов «кадры», «персонал», «рабочая сила», «трудовые ресурсы» отражает функциональный, технократический подход к работнику и соответствует концепции «экономического человека», то термин «человеческие ресурсы» является выражением личностного подхода и соответствует концепции «человека социального». По смыслу понятие «человеческие ресурсы» тесно связано и соотносится с такими понятиями как «кадровый потенциал», «трудовой потенциал», «интеллектуальный потенциал», превосходя по объему каждое из них, взятое в отдельности» [70, с.50].

Профессор Евенко Л.И. [51, с.47-50, 243-260]., обсуждая роль кадров, определяет четыре подхода: Первая концепция - это «Использование трудовых ресурсов». Вместо человека в производстве рассматривается лишь его функция - труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой.

Вторая концепция - «Управление персоналом». Научной основой этой концепции была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль - должность, а управление осуществлялось через административные механизмы.

Третья концепция - «Управление человеческими ресурсами». Человек стал рассматриваться как не возобновляемый ресурс - элемент социальной

организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника).

Четвертая концепция - «Управление человеком». В соответствии с этой концепцией человек - главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Исходя из желаний и способностей человека, должны строиться стратегия и структура организации.

По всей вероятности, концепция кадрового менеджмента при выполнении стратегических проектов должна включать элементы всех рассмотренных концепций, находящихся в тесной взаимосвязи друг с другом. При этом, с одной стороны, рассматривается компетенция сотрудника (те знания, умения, навыки, способности, которые он потенциально может проявить в работе), с другой - личность работника, его потребности, интересы, стимулы, желания, мотивы. Односторонний подход либо не решит большинства проблем, стоящих перед руководителем, либо приведет к возникновению новых, возможно более глубоких разногласий; усиление же внимания к личности работника позволит руководству в организации полнее использовать тот потенциал, который имеет сотрудник рабочей группы инвестиционного проекта. Название концепции при подобном подходе будет формулироваться с учетом преобладания того или иного компонента в полученной теории. В данном исследовании преобладает позиция концепции управления кадровым потенциалом при выполнении стратегических проектов «как составной частью производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими)» [93, с.41], однако, необходимо отметить, что любые кадровые преобразования должны проводиться с учетом социально-психологических особенностей личностей сотрудников (при этом очень важно уделять большое внимание вопросам их мотивации).

При формировании системы управления кадровым потенциалом и работе по удовлетворению потребностей в человеческих ресурсах при

управлении реализацией стратегических проектов следует основываться на определенных базовых позициях. Отечественные и зарубежные исследователи [95, с.371-375; 84, с.51-52; 124, с.18-19; 90, с.438-442] выделяют множество принципов эффективного построения кадрового менеджмента. Так по определению Маслоу Е.В., принципы представляют собой устойчивые правила сознательной деятельности людей в процессе управления, обусловленные действием объективных законов [93, с.51]. Мазур И.И. и Ольдерогге Н.Г. указывают, что управление персоналом – это «система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала компании» [90, с.436].

Среди совокупности принципов управления кадровым потенциалом при выполнении стратегических проектов необходимо выделить как наиболее важные в достижении поставленных целей и задач:

- принцип взаимосвязанности (согласованности) с другими системами предприятия, выражающейся во взаимном учете потребностей;
- управление по целям, подразумевающее постановку целей, как системе, так и ее составляющим;
- руководство посредством информации и коммуникации;
- принцип экономичности, предполагающий наиболее эффективную и экономичную организацию;
- принцип оперативности, подразумевающий своевременность принятия решений, предупреждающих или оперативно устраняющих дисбаланс кадрового потенциала в существующей организационной структуре;
- принцип оптимальности, имеющий в основе рассмотрение альтернативных предложений по различным кадровым проблемам и выбор наиболее рационального варианта с учетом конкретных условий;
- принцип научности, обуславливающий использование достижений науки при управлении человеческими ресурсами;



- параллельности, предполагающий одновременное выполнение отдельных управленческих решений.

При декомпозиции системы управления человеческими ресурсами в стратегическом проекте можно выделить ряд направлений кадрового менеджмента.

Разными авторами определяется различное число таких направлений или так называемых подсистем, при этом они достаточно широко расходятся в своей формулировке.

Профессор Поршнева А.Г. и др. выделяют в концепции управления персоналом 12 подсистем, разделяя их на две группы: первая включает подсистемы управления структурой в целом, вторая более подробно характеризует функциональные подсистемы по комплектованию, использованию и развитию персонала [156, с.374].

Маслов Е.В. представляет систему управления персоналом как процесс, складывающийся из совокупности более детальных, частных процессов планирования, организации, регулирования, контроля, учета [93, с.53-54].

Мазур И.И. и Ольдерогге Н.Г. указывают, что система управления персоналом в общем виде включает в себя кадровое планирование, набор и увольнение, обучение и развитие, мотивацию и вознаграждение, организацию деятельности, оценку и аттестацию кадров [90, с.436].

Шекшня С.В. выделяет в модели управления человеческими ресурсами четыре необходимых блока: подбор и сохранение персонала, его профессиональное обучение и развитие, оценки деятельности каждого из работников с точки зрения реализации поставленных целей, вознаграждение персонала за его усилия [178, с.44].

Все рассмотренные модели представлены как сумма более детальных процессов, описанных изолированно друг от друга. В несколько общей форме показал взаимосвязь процессов кадрового менеджмента Шекшня С.В., однако этого недостаточно для активного применения модели на практике при управлении реализацией стратегических проектов; скорее подобные

структуры могут использоваться для изучения того функционального объема, который используется современными отделами управления персоналом.

Учитывая комплексность взглядов на формирование модели совокупности процессов управления кадровым потенциалом при управлении реализацией стратегических проектов, можно выделить шесть важнейших составляющих в системе процессов кадрового менеджмента: планирование, приобретение, поддержание, высвобождение, контекст управления и внешняя среда. При этом каждая подсистема представляет собой совокупность действий, направленных на формирование, удовлетворение потребностей в кадровом потенциале. В дальнейшем будет подробно рассмотрено осуществление планирования человеческих ресурсов, их приобретение и поддержание при управлении реализацией стратегических проектов.

В исследовании систем управления кадровым потенциалом учеными применяется множество методов, выбор которых зависит в первую очередь от целей, задач, предмета и объекта исследования.

В данном исследовании главным образом затронута технология управления кадровым потенциалом во взаимодействии с получаемыми результатами работы рабочего коллектива.

Применение совокупности методов позволило провести глубокий анализ системы управления человеческими ресурсами при выполнении стратегических проектов, что дало возможность оценить существующую ситуацию в рассматриваемой области менеджмента и сделать ряд предложений по совершенствованию технологии управления важнейшим ресурсом организации при управлении реализацией стратегических проектов - кадровым потенциалом.

## **1.2. Планирование обеспечения реализации стратегии предприятия кадровым потенциалом**

При рассмотрении данной темы в первую очередь необходимо определиться с понятием кадрового планирования в системе управления кадровым потенциалом при выполнении стратегических проектов.

Проблемой кадрового планирования занимались как зарубежные, так и отечественные ученые, среди которых можно отметить Файоль А., Ройша П., Беляцкого Н.П., Велесько С.Е., Борманна Д., Федерманна Р., Дюка Ю., Швайцера М., Беа Ф.К., Дихтла Э, Седегова Р.С., Кабушкина Н.И., Кривцова В.Н., Шекшню С.В., Румянцеву З.П., Саломатина Н.А., Кибанова А.Я., Кузнецова Ю., Шкатуллу В.И., Травина В.В., Дятлова В.А. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. [42, с.247; 163, с.74; 178, с.100; 90, с.444; 8, с.8].

Планирование в целом по определению профессора У. Дж. Дункана выступает как «одна из важнейших функций руководителя, содержащая в качестве главных компонентов прогнозирование будущего развития и выработку способов реализации этого будущего» [42, с.247]. А. Файоль в отношении планирования утверждал, что они «должны быть унифицированы по вертикали так, чтобы задания на нижних уровнях структуры логически вытекали из планов, выработанных на самом верху. Столь же четкая координация планов существенна для единства по горизонтали всех подразделений - производственного, финансового или сбытового. Планы следует четко формулировать, чтобы задавать ориентиры, в то же время они должны быть достаточно гибкими, с тем, чтобы реагировать на меняющиеся условия окружающей среды». Однако он тут же указывал на трудности планирования в постоянно изменяющихся условиях рынка, подчеркивая, что именно эта сложная и крайне динамичная ситуация вызывает необходимость в детальном предвидении, в частности, для того, чтобы смягчить или предотвратить колебания, делает акцент, что «самая лучшая программа не в состоянии предвидеть всех могущих случиться чрезвычайных стечений

обстоятельств, но она отчасти их учитывает» [163, с.74]. Данные утверждения в полной мере можно отнести к аспектам управления стратегическо -инновационным проектом.

К определению сущности кадрового планирования исследователи подходят с различных точек зрения.

Так Шекшня С.В. определяет планирование кадров как «процесс определения потребностей организации в персонале, т.е. определение когда, где, сколько и какие (какой квалификации) сотрудники потребуются организации» [178, с.100], а Мазур И.И. и Ольдерогее Н.Г. планирование персонала при выполнении инвестиционного проекта связывают с основными планами организации, отмечая необходимость координации данного процесса с «...выполнением таких функций, как перемещение кадров, обучение, анализ работы и развитие» [90, с.444].

Однако вышеприведенная характеристика в не полной мере отражает той многосторонности, которая свойственна процессу кадрового планирования при выполнении стратегического проекта. Здесь следует привести определение, которое было обозначено Беляцким Н.П., характеризующее кадровое планирование как «предварительное осмысление и фиксацию тех мероприятий, которые необходимо осуществить в основных областях работы с персоналом» [8, с.8].

Данное определение затрагивает целый комплекс мероприятий, планирование которых необходимо для эффективного управления кадровым потенциалом при выполнении стратегических проектов.

Процесс планирования человеческих ресурсов начинается с разработки рабочего плана, который охватывает все аспекты стратегического проекта. Уже на этом этапе руководство должно учитывать общие возможности кадрового потенциала, вследствие того, что недостаток внимания в данном случае может привести к полному или частичному невыполнению обозначенного плана. Данные для решения этого вопроса дает оценка имеющегося кадрового потенциала задействованного в стратегическом

проекте. Подходы к этой проблеме не всегда сходны, часто происходит наложение понятий оценки и аттестации, исследователи упускают различия в терминах. Тем не менее, оценка в целом представляет совокупность мероприятий, позволяющих многосторонне оценить имеющиеся возможности у руководителя.

Достаточно полно последовательность и направления оценки описаны А.П. Егоршиным [50, с.66]:

- во-первых, это оценка потенциала работника, которая помогает выявить максимальные возможности сотрудника с точки зрения его профессиональных знаний и умений, производственного опыта, деловых и нравственных качеств, психологических характеристик, здоровья и работоспособности, уровня общей культуры;
- во-вторых, это оценка индивидуального вклада. Позволяет установить качество, объем, сложность и результативность труда каждого конкретного сотрудника, соответствие занимаемому месту методом сравнения характеристик рабочего места и качеств работника;
- в-третьих, аттестация кадров, которая учитывает и потенциал, и индивидуальный вклад работника в конечный результат.

Понятие аттестации можно дополнить уточнением, сделанное Дятловым В.А. и Кибановым А.Я.: «Она направлена на изыскание резервов повышения производительности труда и заинтересованности сотрудника в результатах своего труда и организации, на наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности» [49, с.432], а также взглядом Флетчер К., что «...аттестация является ключевым элементом управления результативностью» [167, с.250].

Порядок разработки программы деловой оценки кадров, которого придерживается большинство ученых, можно представить обобщенной последовательностью этапов: вначале определяется содержание оценки,

затем решаются задачи, связанные с методикой оценки, и, в завершение - с процедурой оценки [93, с.224; 64, с.237].

Повышению качества оценки человеческих ресурсов в управленческой литературе уделяется должное внимание. Подавляющая часть методик оценки, как в России, так и за рубежом, ориентирована на использование экспертных данных. В отечественной практике за этими методиками закрепились аббревиатуры ГОЛ (Групповая Оценка Личности) [29, с.27]. Однако, вследствие того, что главную роль в такой оценке играют люди, основным недостатком экспертного опроса при использовании его при выполнении стратегического проекта является некоторая доля субъективизма. В данном случае можно предположить, для того чтобы уменьшить влияние субъективных смещений на результаты оценивания работника, следует стремиться увеличить число опрошенных экспертов. При этом критические отклонения, обусловленные субъективизмом, будут сглаживаться за счет объема мнений. Кроме того, как дополнение, при управлении реализацией стратегических проектов целесообразно использовать методики, разработанные отечественными учеными. Например, Розенбаум М.Д. для снижения субъективного влияния предложил сначала проводить социометрическое обследование, выявлять неформальных лидеров коллективов, а затем использовать их в качестве экспертов [112]. Тарасов В.К. в своей разработке отмечает, что доля субъективизма значительно снижается при использовании методики автоматизированной аттестации руководителей и специалистов [149]. Другие авторы (Воронков А.Н. и др.) создали методику оценки сотрудников, в качестве основы используя базовый словарь портретных признаков - описания отдельных качеств человека, его способностей, умений и т.д. [29, с.28].

Особо следует отметить методики Рак Н.Г. [127, с. 16], Мазур И.И. и Ольдерогге Н.Г. [90, с.458-459]., предлагающее оценивать сотрудников при помощи совокупности методов, состоящей из экспертной оценки; оценки по результатам трудовой деятельности; оценки программы социально-

экономического развития коллектива, разработанной оцениваемым; оценки внедрения достижения научно-технического прогресса; психодиагностики; оценки содержания трудовой книжки и других документов; оценки по результатам краткосрочной учебы в системе повышения квалификации с выполнением конкретного проектного решения; оценки по собеседованию, оценки по результатам деловых игр и анализу конкретных и критических ситуаций, оценки по результатам экзамена. Указанные методики в полной мере могут быть использованы с достаточной эффективностью при управлении реализацией стратегических проектов.

Также большой интерес представляет совокупность методов оценки персонала, представленная Комиссаровой Т.А. [72, с.137-149]. Ее выделено: методы индивидуальной оценки, такие как шкала оценки для руководителя, анкета «Комментарии работника», заданного выбора, шкалы рейтингов, оценка по решающей ситуации, шкала наблюдения за поведением, а также методы групповой оценки, такие как классификация, сравнение по парам, заданного распределения. Следует отметить, что указанные Комиссаровой Т.А. методы оценки персонала могут адекватно использоваться в стратегическом проекте.

Чтобы четко представлять потребности стратегических проектов в человеческих ресурсах, необходимо на основе разработанного рабочего плана осуществить прогноз данной потребности. При этом период прогноза может быть от нескольких месяцев до нескольких лет. Целью этого процесса будет определение количественных и качественных потребностей в кадровом потенциале, необходимого для обеспечения деятельности по управлению реализацией стратегии предприятия. Следует отметить, что на изменение потребности в кадровом потенциале будут влиять такие факторы, как экономическое положение, изменения в технике и технологии производства, планируемые объемы производства, изменения в законодательстве и др. Планирование потребности в кадрах происходит на основе информации о количественных, качественных и временных составляющих спроса [8, с.87].

Результатом анализа существующих человеческих ресурсов и перспективных потребностей в кадровом потенциале является заключение в различиях между этими показателями. Возникает вопрос о способах ликвидации полученного дисбаланса. Это задача кадрового плана, создание которого является завершающим звеном на этапе кадрового планирования.

По утверждению специалистов в области кадрового менеджмента Травина В.В. и Дятлова В.А., создание плана удовлетворения потребностей в кадровом потенциале подразумевает разработку различных вариантов и их исследование. Следует отметить, что эта процедура требует соответствующей компетентности от руководителя проекта. Результатом проработки вариантов является утверждение одного из вариантов плана в качестве обязательного ориентира для последующих мероприятий [152, с.30].

Способы ликвидации несоответствия между имеющимся и планируемым кадровым потенциалом могут быть различными и зависеть от существующей организационной структуры и культуры рабочих групп.

Таким образом, потребность в кадровом потенциале, выявленная в результате оценки сотрудников, обобщенно ориентирует управление человеческими ресурсами: оно будет направлено либо на удовлетворение спроса (при положительном дисбалансе), либо высвобождение сотрудников (при отрицательном).

Следует помнить, что кадровое планирование работ по стратегическому проекту тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования в организации [49, с.50; 90, с.444]. Однако интеграция планирования человеческих ресурсов стратегического проекта в планирование производства на практике происходит очень тяжело: проблема отражается как в исследованиях специалистов [8, с.94], так и в собственных наблюдениях деятельности предприятий. Это связано не только со сложностью и неопределенностью поставленных задач, но и с неоднородностью знаний и умений сотрудников. При качественном



планировании человеческих ресурсов для выполнения стратегического проекта целесообразно применять методы экспертных и групповых оценок, метод Дельфи, метод взаимосвязи между переменными планирования и величинами влияния, статистические методы и др. Таким образом, кадровое планирование стратегического проекта - это сложный, многоступенчатый процесс, в течение которого решается ряд задач, таких как оценка наличных кадровых ресурсов организации, определение перспективных потребностей в кадровом потенциале согласно разработанному производственному, маркетинговому, финансовому и др. планам, создание программы ликвидации дисбаланса между наличными и требующимися человеческими ресурсами. Последний (в случае недостатка кадрового потенциала) может быть уменьшен либо вследствие лучшего использования и развития имеющегося кадрового потенциала, либо проведением последовательного набора, отбора и найма сотрудников. Эти способы достижения гармонии человеческих ресурсов в стратегическом проекте сложны и представляют отдельные блоки в системе кадрового менеджмента, от эффективности, выполнения задач которых зависит степень достижения поставленной цели, заключающейся в сведении к минимуму различий в человеческих ресурсах.

Одним из направлений реализации кадрового плана, предусматривающего удовлетворение потребностей стратегического проекта в кадровом потенциале, является планирование развития человеческих ресурсов.

Эта часть кадрового менеджмента является чрезвычайно важной, т.к. снимает множество вопросов, связанных с решением производственных, финансовых и других проблем. Развитие человеческих ресурсов при управлении реализацией стратегических проектов представляет собой совершенствование кадрового потенциала персонала, а в более широком понимании «развитие персонала - всеобъемлющая концепция стимулирования и использования» [94, с.61] кадрового потенциала. Это процесс подготовки сотрудника к эффективному выполнению необходимых

производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач [178, с.143]. Ученые Мазур И.И. и Ольдерогге Н.Г. [90, с.451-453] подчеркивая важность данного процесса, указывают направления подготовки и переподготовки персонала. К таким направлениям они относят повышение обще-профессионального уровня и обеспечение активности, заинтересованности и профессионализма персонала. Существует два основных способа осуществления этого процесса: управление карьерой (движением) сотрудников, в результате которого наблюдается движение работника по ряду должностей в проекте, и управление обучением персонала, подразумевающее проведение различных обучающих мероприятий.

Учитывая, что подходы к управлению карьерой участников исследуемых стратегических проектов очень близки к подходам, используемых в организациях в отношении своих сотрудников и интегрированы в кадровые процессы предприятий, то целесообразно рассмотреть данный аспект развития человеческих ресурсов именно с позиций предприятия.

Карьера - понятие широкое и многозначное. Отечественные исследователи Охотский Е.В., Анисимов В.М. отмечают, что карьера - это «и индивидуальный трудовой путь человека, и способ достижения результата в основной форме личностного самовыражения, и достигнутый человеком результат деятельности и социальный статус» [68, с.211]. Мазур И.И. и Ольдерогге Н.Г. указывают, что карьера – это «индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека [90, с.456]. При этом выделяются как профессиональная карьера, так и внутриорганизационная. Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучения, поступления на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей и уход на пенсию. Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий

развития работника в рамках одной организации. При этом данный вид карьеры может быть реализован в следующих трех направлениях: вертикальное (подъем на более высокую ступень структурной иерархии), горизонтальное (перемещение в другую функциональную область, а также расширение или усложнение выполняемых задач), центростремительное (движение к руководству организации).

Зарубежные исследователи Джордж Дж.М. и Джоунс Г.Р. определяют карьеру, как «накопленный в течение жизни человека опыт, связанный с работой» и в данное понятие включают такие аспекты как число и типы работ, которые человек выполнял, а также различные организации, в которых он работал [36, с.139]. При этом они указывают на существование четырех типов карьеры: Стабильная, которая характеризуется постоянным участием человека в определенном виде работы, Линейная, когда человек переходит последовательно от одной работы на другую, Спиральная, если человек занимается различными видами работ, которые зависят друг от друга, но, как правило, являются существенно разными, Промежуточная, характеризующая частой сменой вида работы, которые отличаются друг от друга.

По определению Маслова Е.В., карьера - это «успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы и т.д.» [93, с. 197]. Им же выделяется понятие трудовой карьеры, под которым понимается «индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих мест» [93, с.198]. Здесь уместно отметить, что понятие карьеры целесообразно рассматривать с двух сторон, а именно: «служебно-профессиональное продвижение» и «карьера» [95, с.410]. Первое определяется как «предлагаемую организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти». Второе означает «фактическую последовательность занимаемых ступеней». Базаров Т.Ю.,

Еремин Б.Л. служебно-профессиональное продвижение называют «карьерограммой» и представляют его в виде «формализованного представления о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте» [158, с.59].

Необходимо отметить, что одним из главных методологических принципов управления карьерой является существование четко разработанной структуры служебно-профессионального продвижения (карьерограммы). Например, Жернакова М. выделяет компании, в которых можно вычертить схему кадровых перемещений в рамках развития карьеры [55, с.54]. Такая схема лежит в основе планирования карьеры, однако следует отметить, что нет необходимости всегда идти по разработанной последовательности.

Другим важным принципом, сформулированным Маслоу Е.В., является такое построение карьеры, «чтобы на каждой последующей работе в наибольшей степени использовались знания и опыт, полученные на предыдущей» [93, с.204].

Кроме того, базовыми принципами должны быть:

- прозрачность информации о перспективах продвижения и о фактическом росте;
- моральная и материальная заинтересованность сотрудников в карьерном росте;
- отсутствие спонтанности в продвижении на более высокую должность.

Осуществлению всех и в особенности последнего принципа способствует разработка резерва кадров. Комиссарова Т.А. выделяет два типа резерва: по виду деятельности и по времени назначения [72, с.156-157]. В свою очередь по виду деятельности подразделяется на резерв развития (группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений) и резерв функционирования (группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное

функционирование организации). При этом определяются следующие принципы формирования карьеры:

- актуальности резерва, предусматривающая необходимость учета реальной потребности в замещении должностей;

- соответствия кандидата должности и типу резерва, предусматривающая необходимость учета требований к квалификации кандидата при работе в определенной должности;

- перспективности кандидата, предусматривающая необходимость учета ориентации на профессиональный рост, требований к образованию, возрастного уровня, стажа работы и состояния здоровья.

Система подготовки резерва руководителей предполагает решение трех задач [178, с. 176]:

1. выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;

2. подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;

3. обеспечение главного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

В преуспевающей корпорации «ОТИС Россия» у каждого руководителя даже три резервных работника: дублер, первый преемник, второй преемник. Это люди, которые в ближайшей перспективе могут или заменить руководителя, или постепенно обучаются всем необходимым функциям данной должности [64, с. 16].

Чтобы продвижение работников проходило более успешно и адекватно их возможностям относительно занимаемой должности, необходимо постоянно следить за уровнем кадрового потенциала всех сотрудников с точки зрения их профессиональной подготовки и способности выполнения должностных обязанностей на занимаемой должности и на должности, планируемой для них в будущем. «Знания сотрудников морально устаревают, их необходимо развивать в соответствии с развитием тех областей знаний, с которыми они сталкиваются в своей работе». Как правило, «школьные»

знания устаревают медленно, но в пополнении знаний, составляющих основу и специфику деятельности, сотрудники нуждаются достаточно быстро [8, с.118-119].

В управленческой литературе отмечается, что значительное устаревание профессиональных знаний по различным отраслям науки в связи с ее бурным развитием составляет в бизнесе - 2 года, в металлургии - 3,9, в машиностроении - 5,2, в химической промышленности - 4,8 и т.д. Практикой установлено, что для поддержки знаний на уровне требований современности специалист и менеджер должны не менее 4-6 часов в неделю уделять изучению последних достижений в области, которой они занимаются [143, с.213].

Тем не менее, специалисты Мухин В., проф. Голуб Л. и др. показывают: за последние годы меньше стало уделяться внимания и выделению средств предприятиями, организациями на внутрифирменную подготовку персонала, резко сократилось число рабочих и специалистов, прошедших переподготовку на производстве [101, с.59; 30, с. 57].

Также необходимо отметить, что в литературе можно обнаружить различные трактовки понятия «обучение»:

- а) обучение - передача знаний, умений, навыков [158, с.59; 178, с. 146];
- б) обучение - обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений современному уровню производства и управления [50,с.17];
- в) обучение - деятельность, сознательно проводимая для улучшения способностей персонала [54, с.54];
- г) обучение – процесс повышения и развития компетенции, передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам компании [90, с.455], из которых можно вывести некоторое общее определение:

Обучение - важный элемент развития персонала, ориентированный на передачу знаний по необходимым для предприятия направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации, навыков и опыта

поведения в профессионально значимых ситуациях, необходимый для увеличения кадрового потенциала в целях осуществления производственных задач при управлении реализацией стратегических проектов.

Цель деятельности организации в области обучения состоит в обеспечении следующих аспектов:

- надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);
- условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;
- возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом [93, с.180-181].

При формировании программы профессионального обучения должны соблюдаться основные принципы (их совокупность характеризуют такие известные ученые, как проф. Ладанов И.Д., Дятлов В.А., Кибанов В.Т. и др. [83, с.45-46; 44, с.280]), среди которых важнейшими являются:

- а) неразрывная связь обучения с решением производственных, маркетинговых, кадровых и других задач предприятия;
- б) индивидуальный характер программ обучения;
- в) тщательная методическая проработка программ;
- г) применение активных методов и сокращение сроков обучения;
- д) обучение при передаче знаний, навыков и умений от руководителя к подчиненному и между коллегами.

В условиях рыночной экономики обучение персонала при выполнении стратегического проекта должно представлять комплексный, непрерывный процесс, состоящий из нескольких этапов. Подобная система разработана на многих предприятиях, тем не менее, все же существует проблема ее целостности.

Например, в компании ЗМ, по сведениям Грачева М., процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: «подготовка к обучению - аккумулярование опыта - поддержка учащихся и вознаграждение за успехи - установление обратной связи с преподавателем -

обеспечение вовлеченности работников - интеграция их усилий» [35, с. 108]. Мазур И.И. и Ольдерогге Н.Г. [90, с.454] определяют следующие направления обучения:

- по типам обучения – профессиональное образование (получение специальности), повышение квалификации в определенной области (повышение компетентности в своей сфере деятельности), переподготовка специалистов (расширение компетентности на новые области знаний);

- по направлениям обучения – принятого на работу (в рамках ориентации и адаптации), при изменении должности (при повышении в должности ли перемещениях), как повышение и развитие компетентности (квалификации).

Цель конкретного процесса обучения должна представлять четкую формулировку того, чего в принципе хочет добиться преподаватель, с точки зрения того, чему должен научиться ученик [107, с.25]. При этом цели профессионального обучения должны быть, во-первых, конкретными и специфичными, во-вторых, ориентирующими на получение практических навыков, необходимых для выполнения инвестиционного проекта, в третьих, поддающимися оценке (измеримыми) [178, с.150]. После определения основной цели обучения следует сформулировать общие и конкретные задачи процесса, которые будут представлять направление обучения и включаться в учебную программу. С помощью общих задач можно определить содержание обучения, конкретные задачи помогают точно сформулировать планируемые результаты обучения. С помощью ясных, качественных задач можно легко отобрать наиболее подходящие учебные материалы, виды и методы обучения, а значит поднять эффективность подготовки сотрудников [107, с.24-31; 115, с.29-30].

Отдельным вопросом является определение критериев оценки эффективности, подходы к этой проблеме широко варьируют у разных авторов, т.к. данный вопрос представляется достаточно сложным. До сих пор



отсутствует современная и точная методика расчета такого эффекта, однако некоторые авторы ориентировочно делают попытки ее определить.

Например, профессор Голуб Л., а также исследователь данной проблематики Брусенцов Ю. сходятся во мнении, что обучение работников и линейного персонала приводит к росту производительности труда, повышению качества выпускаемой продукции, освоению новых технологий, материалов и методов работы. «В среднем считается, что 1 рубль, затраченный на обучение работников этих уровней, дает отдачу в 5-10 рублей... Обучение же специалистов и руководителей верхнего звена управления дает наибольший экономический эффект, хотя его труднее рассчитать. Очень усредненно эффективность обучения руководящего персонала оценивается как 20-50 рублей эффекта на 1 рубль, затраченный на обучение» [33, с.9; 19, с.11].

Михайлов М., Полярус А., [99, с.60] и Шекшня С.В. [178, с.152-153] выделяют позицию: если программа создается не для выработки конкретных профессиональных навыков, а для формирования определенного типа мышления и поведения, то эффективность такой программы довольно сложно измерить напрямую, поскольку ее результаты рассчитаны на долговременный период и связаны с поведением и сознанием людей, которые не поддаются точной оценке. В этих случаях можно использовать следующие методы:

- а) тесты, проводимые до и после обучения и показывающие насколько увеличились знания обучающихся;
- б) наблюдение за поведением прошедших обучение сотрудников на рабочем месте;
- в) наблюдение за реакцией обучающихся в ходе программы;
- г) оценку эффективности программы самими обучающимися с помощью анкетирования или в ходе открытого обсуждения.

Кроме этого, для получения данных можно применять опросы подчиненных, коллег, непосредственного руководителя сотрудника,

прошедшего обучение. Также при оценке эффективности обучения в долгосрочном периоде могут помочь методы корреляционного анализа, способные показать связь между процессом обучения и результативностью труда данного работника через определенное время.

В любом случае «критерии оценки должны быть установлены до обучения и доведены до сведения обучающихся, обучающих и управляющих процессом профессионального обучения в организации». [178, с. 151-152].

После определения критериев оценки эффективности обучения следует разработать систему мотивационных мероприятий, позволяющих повысить усвояемость сотрудниками учебного материала. Исследования показывают, что успех программы профессионального обучения на 80% зависит от ее подготовки и на 20% от желания и способностей обучающихся. [178, с.153] Поэтому руководитель должен уделить особое внимание созданию соответствующего отношения к планируемому обучению.

После подготовки всех предварительных мероприятий необходимо приступить к проработке программ профессионального обучения. Любая программа должна включать название курса, цель обучения, его содержание, участников обучения, продолжительность, координатора, стоимость обучения [181.с.243-244].

При разработке программ необходимо учитывать ряд принципов обучения: актуальность изучаемого материала, активное участие обучаемых, систематическое повторение вновь изученного материала, многократная обратная связь (о результатах обучения должны знать как преподаватели, так и сами учащиеся).

Программы могут быть разработаны и реализованы самой организацией или же она может прибегнуть к помощи внешних консультантов. Выбор метода организации обучения зависит от наличия необходимых ресурсов (инструкторов, материалов, помещений) внутри организации, уровня подготовленности инструкторов и т.д. Как и в любом случае, когда организация должна принять решение типа «производить или закупать на

стороне» решающим фактором является анализ преимуществ и издержек [178, с.153].

В методологии профессионального обучения особое значение отводится непосредственно методам подготовки сотрудников. Над этой проблемой работали такие исследователи, как Старобинский Э.Е., Дятлов В.А., Шекшня С.В., Кибанов А.Я., Мэйтланд Ян, Маслов Е.В. и др. [49, с.342-354; 143, с.219-230; 178, с.156-161; 102, с.72-75; 93, с.178-196].

В литературе эти методы описаны последовательно один за другим без уточнения неких обобщающих признаков. Однако можно попытаться их сгруппировать и проклассифицировать их по различным критериям.

Во-первых, в зависимости от места обучения выделяют группу методов, внедряемых на рабочем месте (без отрыва от производства): инструктаж, ротация, ученичество и наставничество и вне рабочего места: лекция, семинарские занятия, рассмотрение практических ситуаций (кейсов), деловые игры, дистанционное обучение, конференция, демонстрация, ролевые игры, имитационное моделирование и др. Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с деятельностью предприятия и функциональными обязанностями обучаемого сотрудника, является идеальным для выработки навыков, требуемых для достижения стоящих целей и выполнения имеющихся задач.

В литературе отмечается, что уровень навыков и способностей может быть улучшен весьма значительно и это позволит работнику выполнить сложную работу, как в настоящее время, так и в будущем [188, с.313-315]. Кроме того, обучение на рабочем месте дает право выбора необходимых методов и процедур, которым следует обучить в первую очередь [124, с.151].

Однако, как отмечает Шекшня С.В., такое обучение часто бывает слишком специальным для развития потенциала сотрудника, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, поскольку не дает персоналу возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Для

достижения таких целей более эффективны программы обучения вне рабочего места [178, с.158].

Особо следует выделить метод самостоятельного обучения, который может быть применен как вне, так и на рабочем месте.

Во-вторых, те же методы можно разделить на теоретические (те, которые не предполагают решения практических ситуаций, независимо от принадлежности последних к конкретному рабочему месту) и практические. Преимущество первых заключается в преподнесении большого количества теоретического материала, однако степень усвоения его в большинстве случаев на низком уровне, если параллельно не применяются практические методы обучения, на которых персонал не только закрепляет полученный теоретический материал, но и вырабатывает умения пользоваться теми или иными механизмами достижения эффективности работы, необходимых для решения задач инвестиционного проекта. Кроме того, на практических занятиях велика степень обратной связи, с помощью которой несложно проверить уровень усвоения учебного материала.

В-третьих, в зависимости от степени участия обучаемых в процессе подготовки, выделяют активные и пассивные методы обучения.

В-четвертых, методы обучения могут быть индивидуальными, реализация осуществляется одним человеком и групповыми. В управленческой литературе отмечается соответствующие преимущества групповых методов [110, с.17-23], например, для учеников это общий интерес; социальные контакты; уверенность; обмен идеями и мыслями; развитие навыков работы в команде; лучшее понимание других людей; конкуренция. Для предприятия - возможность решения проблем, которые являются общими для многих рабочих мест при выполнении различных инвестиционных проектов, как следствие, эффективное использование ресурсов и эффективное использование рабочего времени преподавателей, особенно тех, которые занимаются обучением в дополнение к своим основным обязанностям (мастера, руководители среднего звена и др.). Также

следует отметить укрепление командного духа участников стратегического проекта.

Однако нельзя ограничиться анализом лишь преимуществ группового обучения. Его недостатки: люди, которые усваивают материал медленнее других, могут оказаться в очень невыгодном и неудобном положении; люди, которые учатся быстро, могут испытывать скуку и недовольство; группу труднее контролировать, особенно в отношении обучения навыкам; может не хватить времени ответить на все вопросы учеников; застенчивый человек может не задать вопрос, который он задал бы на индивидуальном занятии; некоторые аспекты занятий могут иметь отношение не ко всем членам группы; тогда остальным будет неинтересно. Все это может отрицательно сказаться на формировании рабочей команды стратегического проекта.

По всей вероятности можно считать, что решить проблему выбора формы и метода обучения можно только после тщательного анализа потребностей в обучении всего персонала, который планируется задействовать в стратегическом проекте с учетом существующего управленческого контекста.

По исследованиям Каинова С., Шабанова О. [63, с.48] традиционные системы подготовки дают, как правило, необходимые знания и трудовые навыки в рамках учебных программ, которые, в конечном итоге, приводят к выпуску специалистов, знающих теоретические аспекты профессии, но слабо владеющих необходимыми практическими навыками. Это вынуждает руководителей продолжать обучение работников в направлении приобретения практических навыков. При этом в основе повышения квалификации целесообразно иметь гибкую программу обучения на основе учебных модулей как законченных элементов определенной дисциплины. Так, например, такая программа может состоять из следующих модулей [50, с.129]:

- проблемные модули (до 25% от общего числа учебных часов);
- методы активного обучения (не менее 50%);

- лабораторные и практические занятия (до 15%);
- оздоровительный комплекс (до 10%).

Основной смысл модульной системы заключается в том, что она направлена на привитие практических навыков обучающемуся при оптимально необходимом объеме теоретических знаний. При этом исключается жесткое деление на теоретические занятия и практику как отдельные составляющие при традиционной подготовке кадров [63, с.48].

Каким бы образом не было организовано профессиональное обучение, каждый этап этого процесса необходимо изучать подробно, с учетом того, что подготовка - это «капиталовложение в персонал организации (наряду с затратами на содержание имущества предприятия) с целью повышения эффективности труда» [169, с.177].

Тем не менее, отметим, что бывают ситуации, когда проблему ликвидации кадрового дисбаланса при реализации стратегии предприятия нельзя решить развитием существующих человеческих ресурсов. В таких случаях возникает необходимость набора сотрудников извне организации.

Здесь мы сталкиваемся с понятием «функциональной эквивалентности», которое достаточно полно раскрыли немецкие ученые Ф.К. Беа, Э. Дихтл, М. Швайтцер [183, с.856]. Оно подразумевает равнозначность решения проблемы обеспечения человеческими ресурсами, т.к., применительно к развитию и подбору сотрудников, итоговый результат будет аналогичен: в той или иной мере ликвидируется недостача кадрового потенциала. Тем не менее, критериев выбора пути решения проблемы очень много. Наверно можно считать, что руководству, в первую очередь, следует рассматривать возможность и целесообразность осуществления развития имеющегося кадрового потенциала в каждом конкретном случае (это в определенной степени решает проблему кадрового дисбаланса и, одновременно, осуществляется функция мотивации работников), и только когда нет возможности решить проблемы первым способом, следует заниматься внешним подбором.

Несмотря на проведенные исследования в области внешнего подбора персонала, до сих пор нет четкого понятийного аппарата к данной проблеме.

В первую очередь необходимо определить, одинаковы или различны такие понятия, как «подбор», «набор», «привлечение», «прием», «наем», «приобретение», «поиск» человеческих ресурсов.

Здесь уместно обозначить позицию Мазур И.И. и Ольдерогге Н.Г., которые определяют под привлечением персонала «...разнообразные способы использования источников персонала (внешние и внутренние)», а отбор персонала «процедура принятия решений по выбору соответствующих кандидатур на замещение определенных вакантных должностей» [90, с.448].

Тем не менее, другие исследователи, например, Бизюкова И.В. [11, с.15] считают подбор значительным блоком системы работы с кадрами, включающий весь комплекс мероприятий по заполнению вакансии.

Зарубежные и отечественные ученые называют подобный блок в системе управления человеческими ресурсами предприятия блоком «приобретения персонала», включающего набор, отбор, зачисление на должность, включение в производственный процесс [183, с.871; 8, с.8].

Набор человеческих ресурсов, в свою очередь, - это создание резерва кандидатов [181, с.31]. Можно считать, что синонимами данного процесса являются «поиск» и «привлечение» человеческих ресурсов, как отражающими один и тот же процесс.

Отбор (и здесь все исследователи единодушны) представляет собой процесс, серию мероприятий и действий, при которых предприятие отбирает из созданного в процессе поиска резерва кандидатов таких соискателей, которые наилучшим образом подходят по критериям для вакантного места, принимая во внимание условия окружающей обстановки [184, с.499; 44, с.8; 90, с. 448].

Следует отметить позицию Румянцева З.П., Саломатин Н.А. отражают понятие «найм», как «ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей,

поставленных организацией» [156, с.404], т.е. отождествляют найм с набором. Это не совсем корректно. В действительности найм представляет синоним назначения, которое характеризуется Беляцким Н.П. и др. как «занятие сотрудниками рабочих мест и необходимой позиции в соответствии с кадровой политикой» [8, с.9].

С понятием «найм» функционально тесно связано понятие «профессиональная адаптация», которое, по определению Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л., есть «процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей» [157, с.86].

Само собой разумеется, что найм работника со стороны должен быть тщательно просчитан и получил обоснование. Функция привлечения новых специалистов, по данным консалтингового агентства «Экополис», является наиболее острой проблемой управления персоналом - 48% от суммы всех затруднений [125, с.5]. Тем не менее, большое число руководителей предприятий набирают персонал «под задачу», т.е. при создании или расширении того или иного вида деятельности набирается и дополнительный штат [21, с.19]. Следует отметить, что данное утверждение можно распространить на руководителей стратегических проектов, являющихся частью кадрового потенциала организации.

Главной целью при планировании внешнего подбора кадров при выполнении стратегических проектов должен быть прием конкретных специалистов определенной квалификации, находящихся вне организации. Для осуществления такой цели необходимо основываться на определенных принципах подбора человеческих ресурсов. Этим вопросом достаточно подробно (в отношении управленческих кадров) занималась Бизюкова И.В. На основе разработанных ею требований к подбору руководителей можно в логической последовательности сформулировать принципы, необходимые для качественного подбора сотрудников. Это, во-первых, принцип учета



общих требований к работникам различных категорий (руководителям различных уровней, специалистам, рабочим), во-вторых, принцип учета требований к конкретным должностям, в-третьих, необходимость учета не только общего соответствия должности и кандидата, но и сложившейся ситуации, в-четвертых, принцип перспективности, означающий подбор работников с учетом задач, которые встанут в перспективе.

Процесс приобретения человеческих ресурсов для выполнения стратегического проекта можно представить последовательностью этапов, разработке которой в специальной литературе уделяется большое внимание. Однако в большинстве случаев подобные схемы либо чересчур обобщены [49, с.163; 156, с.407; 8, с.193; 178, с.106], либо перегружены элементами, что затрудняет восприятие и, тем более, практическое применение [93, с.165; 181, с.35]. Более адекватна схема описания процесса подбора персонала, разработанная Аврашковым Л.Я., Адамчуком В.В., Антоновой О.В. и др. [184, с.501], тем не менее, она все еще сложна для восприятия из-за отсутствия разделения между базовыми этапами подбора и промежуточными, второстепенными.

Как уже указывалось выше, при анализе кадрового плана удовлетворения потребности стратегического проекта в требующемся потенциале человеческих ресурсов определяется, во-первых, степень реализации за счет внутренних резервов, во-вторых, доля удовлетворения новыми сотрудниками. При этом необходимо составить квалификационный список работников, требуемых для выполнения проекта. Чтобы решить вопрос о качестве нового персонала, следует проанализировать модели рабочих мест с целью определения спецификаций личности.

Важнейшим обстоятельством, влияющим на процесс приобретения персонала, является состояние рынка рабочей силы по требующимся вакансиям. От этого фактора часто зависит выбор методов поиска и отбора персонала: если нужных кандидатов достаточно, то поиск облегчается, но усложняется отбор, при недостатке кандидатов расширяется спектр

применяемых методов поиска, отбор же проблемы не представляет. Однако, чем больше претендентов и чем масштабнее кадровая конкуренция, тем выше, по утверждению Маслова Е.В., вероятность, что будет принят на работу персонал, который более соответствует установленным критериям [93, с.151].

При описании требуемого работника следует провести разносторонний анализ той среды, в которой потенциальному сотруднику придется работать [79]: необходимо учитывать и степень развития фирмы (этап развития, проблематика развития фирмы, политика фирмы в отношении персонала) и уровень развитости руководителя как управленца (способность оперативно реагировать на изменение ситуации, отношение к персоналу, реальная роль в организации), и личные (психологические) особенности руководителя, и степень влияния руководителя в коллективе (стиль руководства). Эти составляющие показывают ситуацию под разными углами зрения. Каждый из них имеет свою степень детализации. Следует сказать, что нет особой необходимости проводить полную оценку по всем составляющим. Часто уже информации об 1-2 уровнях бывает достаточно, чтобы определить общую направленность, желательный опыт и личные качества требуемого кандидата.

Внимательный анализ качеств требуемого работника позволяет выбрать совокупность методов поиска персонала для выполнения стратегического проекта. При этом необходимо привлечение для участия в конкурсе как можно большего числа претендентов, отвечающих минимальным требованиям. На выбор методов будут влиять также срочность заполнения вакансии, статус вакансии (от рабочего до руководителя) и финансовый бюджет, т.к. некоторые методы требуют значительных финансовых затрат.

Среди методов поиска кандидатов, обобщенно определяемых такими исследователями, как Кравченко К.А., Виноградов В.А., Дорошева М.В., Макашева Н.А., Магура М.И., и др. [1, 185; 71; 79, 39, 84, 76; 9; 155] выделим следующие:

- поиск по объявлениям ищущих работу в СМИ: в прессе, на телевидении и радио, в специальных изданиях;
- поиск по объявлениям в Интернет. Такие объявления представляют собой резюме соискателей, ищущих работу;
- анализ рекомендаций друзей, родственников;
- поиск с помощью центров трудоустройства;
- помощь частных консалтинговых фирм, специализирующихся на поиске персонала;
- инициативные звонки по телефону в компанию;
- ВУЗ, профессиональные училища;
- представление собственных рекламных объявлений о наличии вакансии;
- персональные приглашения сотрудников других предприятий.

Отметим, что эффективность различных методов поиска персонала для выполнения стратегического проекта, измеряющаяся количеством найденных претендентов, различна, тем не менее, важен общий принцип: чем больше методов применяется при поиске, тем выше, вероятность нахождения в предварительно набранном резерве именно того человека, который необходим руководителю проекта.

После того, как в результате поиска был отобран ряд кандидатов на вакантную должность, следует выбрать одного, самого подходящего работника на освободившуюся вакансию. При этом применяется определенная последовательность методов отбора («...как наиболее демократичной и в значительной степени свободной от субъективизма конкурсной процедуры» [132, с.54]), состав которой зависит от тех же факторов, которые влияли на выбор и методов поиска. К методам отбора относятся [37; 38; 88; 27; 85; 124; 57]:

- анализ документов. Метод дает общее первоначальное представление о кандидате, однако следует помнить о возможности фальсификации документов;

- анализ анкетных данных. Проблема, которая может здесь возникнуть - «неправильная интерпретация анкетных материалов»;

- предварительное собеседование. Основные цели - получение определенных данных о кандидате и сообщение ему интересующих сведений о работе и об организации;

- проверка рекомендаций, отзывов, послужного списка;

- медицинский осмотр;

- квалификационное тестирование;

- психологическое тестирование. Оно может помочь в том случае, если «...изученные с его помощью характеристики являются прогностичными для выявления способностей выполнять определенные функциональные обязанности» [40; 62];

- интуитивный метод (Седегов Р.С., Кривцов В.Н, Кабушкин Н.И.. категорически отвергают применение данного метода при формировании «трудовых коллективов рыночного типа» [137; 59]), однако, опытный руководитель может достаточно точно определить пригодность кандидата для конкретной работы в проекте, основываясь на собственной интуиции;

- помощь специалистов со стороны;

- оценочные деловые игры. Так Король Г. указывает, что деловая игра при правильно построенном сценарии и эффективно используемых моделях ситуаций позволяет за относительно короткое время - полтора-два часа - выявить большинство истинных качеств и черт характера испытуемого [73, с.15];

- работа с испытательным сроком. Во время его проведения Дорошева М.В. предлагает вести «табель успеваемости» - аттестационный лист, ежедневно заполняемый руководителем. При этом можно наблюдать, какова эффективность труда нового работника за весь срок испытания; [39]

- стажировка на рабочих местах.

Первые ступени отбора проводятся обычно специалистами кадровой службы предприятия, в осуществлении же дальнейших принимает участие

непосредственный руководитель будущего работника, руководитель проекта. Непосредственным руководителям принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретных работников из числа отобранных кадровой службой. Результат отбора - единственный претендент на вакантную должность в стратегическом проекте, оставшийся после комплекса оценивающих мероприятий.

Следует отметить, что при найме работника для выполнения стратегического проекта, во-первых, осуществляется оформление соответствующих документов, во-вторых, проводятся мероприятия, способствующие адаптации нового сотрудника в рабочем коллективе. Маслов Е.В. отмечает: «Управление процессом адаптации - это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки и т.п.» [93, с.174]. Основные задачи адаптации - проведение мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника, по стабилизации трудового коллектива, росту трудовой отдачи работников, повышению удовлетворенности трудом.

Среди мероприятий по адаптации персонала можно выделить следующие [74; с.125]: знакомство с размещением организации, ее подразделений; знакомство с функциями отдела, его целями и задачами; ознакомление с нормами безопасности труда и охраны здоровья; разъяснение условий работы и правил внутреннего распорядка; знакомство с формами обучения; рассказ о традициях предприятия; описание участия сотрудников в жизни организации; знакомство с коллективом; знакомство с руководителями и др.

Комиссарова Т.А. [72, с.114-115] уделяет особое внимание адаптации специалистов и условно делит данный процесс на четыре этапа:

- первый – подготовительная фаза, когда происходит оценка уровня подготовки специалиста, его способности эффективно выполнять возложенные на него обязанности;

- второй – начальный период практического ознакомления специалиста со своими обязанностями и теми требованиями, которые к нему предъявляются со стороны руководства и других сотрудников;

- третий – процесс «приспособления» специалиста к своему новому статусу;

- четвертый – завершение процесса адаптации, урегулирование трудностей и конфликтных ситуаций, начало стабильной работы.

Следует отметить, что выбор кандидата для выполнения стратегического проекта при качественном подборе должен подразумевать учет особенностей, как соискателя, так и организации и команды проекта, поэтому именно качественный подбор даст гарантии достижения требуемых результатов проекта за счет вновь набранных сотрудников.

Подводя промежуточные выводы, следует отметить, что в данной главе были рассмотрены базовые понятия и концепции кадрового менеджмента, представлены методические основа и схема диссертационного исследования, сформулирована совокупность методов исследования. Также представлено описание процессов управления человеческими ресурсами и рассмотрены концепции планирования человеческих ресурсов, их приобретение и поддержание при управлении реализацией стратегических проектов.

Однако следует отметить, что рассмотренные выше концепции в не полной мере освещают влияние типа организации на процедуры управления человеческими ресурсами, а также зависимости стратегии управления человеческими ресурсами от существующего контекста управления в организациях и факторов внешней среды при выполнении стратегического проекта. В этой связи целесообразно расширить представления о подходах и методах оценки и управления кадровым потенциалом при выполнении стратегического проекта, учитывая особенности данного направления менеджмента. К таким особенностям, в частности, можно отнести то, что команда стратегического проекта - это специфическая организационная структура, создаваемая на конкретный временной период для достижения

конкретных целей, результативность и эффективность которой выражается в возможности решать сложные задачи, используя сравнительно небольшое число людей, обладающих соответствующей квалификацией и компетентностью при хорошем взаимопонимании между ними и руководителем проекта, за счет оптимального сочетания интересов проекта и интересов коллектива. Также уместно глубже затронуть аспекты управления человеческими ресурсами при управлении реализацией стратегических проектов, которые существенным образом влияют на идеологию и психологию команды.

В этой связи в данной работе предполагается исследовать и оценить методологию управления кадровыми ресурсами в процессах реализации стратегических проектов. При этом данное исследование должно затрагивать совокупность идей и взглядов, отражающих конечные цели выполнения трудовой функции по проекту, совокупность социально-психологических особенностей, проявляющихся в ходе создания и функционирования команды на основе взаимодействия членов команды, форм и способов взаимного удовлетворения потребностей. Оценка методологии управления кадровыми ресурсами должна учитывать формирование морально-психологического климата, совместный опыт работы, общественное мнение, а также вопросы лидерства и природу внутригрупповых и личностных конфликтов. При этом большое значение должно быть уделено личным качествам сотрудников стратегических проектов.

Также планируется разработать логическую линию, связывающую в единое целое аспекты управления человеческими ресурсами при выполнении стратегического проекта и учитывающую вышеперечисленные факторы.

Предполагается с позиций проведенных исследования и оценки разработать конкретные методические рекомендации по совершенствованию и повышению эффективности процессов управления человеческими ресурсами при управлении реализацией стратегических проектов на промышленных предприятиях.

## **Глава 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

### **2.1. Методические основы исследования и оценки процессов управления кадровым потенциалом при реализации стратегическо-инновационных проектов.**

В рамках заявленных целей и поставленных задач в данной диссертационной работе было проведено исследование деятельности по управлению кадровым потенциалом при реализации стратегическо-инновационных проектов шести предприятий в г. Саров Нижегородской области.

Выбор объекта исследования осуществлялся согласно основным методическим требованиям, важнейшими из которых являются:

1. типичность (репрезентативность) исследования. В выбранных предприятиях был обследован персонал, занимающийся научным, творческим трудом. Все они занимают инженерные должности, и из них 65% это руководители.

2. принцип единственного различия. Ввиду определенной сложности его соблюдения были установлены следующие ограничения:

- размер исследуемой организации от 30 человек;
- время жизни организации не менее 3 лет;

Основным критерием выбора команд для исследования – это участие в работе стратегическо-инновационного проекта не менее 1 года и численностью основного персонала от 7 до 25 человек.

3. требование учета результатов деятельности и достоверности исследования. Промежуточные и конечные результаты – главный объективный показатель при характеристике факторов, изучаемых в эксперименте. В результате учета результативности команд становится



возможным установить влияние и тех факторов, которые изучаются в данном исследовании.

Исследование процессов управления персоналом, участвующих в работе по стратегическо-инновационному проекту на данных предприятиях было проведено с учетом влияния существующего контекста руководства и влияющих факторов внешней среды на систему человеческих ресурсов. Были определены следующие основные направления исследования:

- планирование человеческих ресурсов для выполнения работ по стратегическо-инновационному проекту;
- поиск и отбор и процедура найма персонала для участия в стратегическо-инновационном проекте;
- поддержание кадрового потенциала в процессе выполнения работ по стратегическо-инновационному проекту;
- поведение и мотивация человеческих ресурсов при выполнении работ по стратегическо-инновационному проекту.

Учитывая большую производственную загруженность персонала, указанных выше предприятий, основными методами исследования были выбраны самообследования, анкетирования, сравнительно анализа и экспертно-аналитический. Также были проведены соответствующие выборочные интервью, как с руководителями команд, так и с членами этих команд.

При проведении исследования была выбрана позиция соответствующая системному анализу, а именно, во-первых, деятельность руководителей и их подчиненных имеет соответствующий алгоритм. Во-вторых, не всегда этот алгоритм осознается – ряд процессов людьми выполняются интуитивно, т.е. решение отдельных задач доведено до автоматизма [4, с. 9].

Также в отношении команд принято то, что, они представляют собой открытые системы. Рассматриваемые организации представляют собой сложные социальные образования, которые с одной стороны, включены в

широкий спектр разнообразных отношений с внешним окружением, а с другой – имеют разнородную внутреннюю структуру [174].

При расчете отдельных показателей кадрового менеджмента необходимы были значения важности тех или иных критериев, форм и методов. Для получения подобных оценок проводился экспертный опрос. В нем участвовало 210 человек: руководители высшего звена (4.6%), среднего звена (70.4%), высококвалифицированные специалисты (25%).

Те же сотрудники участвовали и в анкетном опросе по некоторым проблемам организации управления человеческими ресурсами. Эти данные также использовались при определении соответствующих показателей и коэффициентов.

Приведем список предприятий, которые были привлечены к исследованию:

- ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»;
- ООО «СП Бинар»;
- ООО «Система»;
- ООО «Консар»;
- ООО «Аквад».

В соответствии с установленными критериями, были выбраны рабочие команды, в которых уже сложились в определенной мере взаимоотношения между рабочими коллективами и между членами этих коллективов, с учетом их организационной структуры и культуры. Краткое описание отдельных предприятий приведено в приложении 1.

Следует отметить, что на данных предприятиях развитие системы управления кадровым потенциалом при выполнении стратегическо-инновационных проектов, в большей степени зависит от представления руководителей проектов о влиянии показателей этой системы на всю деятельность, связанную с проектом. Измерение уровня этого влияния затруднено из-за сложности количественной оценки состояния различных направлений системы управления кадровым потенциалом. Однако данная

оценка имеет большую значимость, т.к. информированность о степени развитости тех или иных управленческих процессов позволяет определить резервы дальнейшего совершенствования всей системы управления персоналом.

Для формирования совокупности показателей оценки процессов кадрового менеджмента большое значение имеют следующие принципы:

- каждый блок системы управления человеческими ресурсами должен быть охвачен системой показателей;

- в пределах каждого блока должны быть рассчитаны показатели, которые показывают определенную последовательность управленческих действий;

- при расчете показателей следует сочетать (конечно, если это возможно) несколько аналитических методов для получения более объективных данных.

В рамках диссертационного исследования разработаны показатели оценки проведения различных мероприятий в системе управления человеческими ресурсами при выполнении стратегическо-инновационных проектов, которые были сгруппированы в следующие блоки:

- планирование человеческих ресурсов;
- приобретение необходимых человеческих ресурсов;
- поддержание человеческих ресурсов;
- высвобождение от человеческих ресурсов;
- контекст управления человеческими ресурсами.

Данные блоки были определены на основе проведенной экспертной оценки важности различных подсистем, принадлежащих системе управления человеческими ресурсами, руководителями и менеджерами проектов исследуемых предприятий. Также путем экспертного опроса и детального обсуждения с руководителями исследуемых организаций, менеджерами стратегических проектов и ведущими специалистами были определены элементы данных блоков, которые играют в них значительную роль.

В блоке «Планирование человеческих ресурсов» были определены следующие элементы:

- эффективность постановки целей и задач, включающий показатели: границы целей и задач; понимания персоналом целей команды; соотношения личных целей с целями команды.

- эффективность использования рабочего потенциала, включающий показатели: достижения поставленных в проекте целей; использования полномочий при выполнении работ по проекту; соответствия квалификации персонала требованиям работы по проекту; соответствия фактического статуса в проекте занимаемой должности; выполнения работы в установленный срок; срывов выполнения работы по проекту.

В блоке «Приобретение человеческих ресурсов» были определены следующие элементы:

- эффективность обучения персонала, включающий показатель повышения квалификации персонала.

- эффективность факторов влияющих на обучение, включающий показатели влияния факта получения документа об образовании; повышения квалификации; желания перехода на другую работу; стремления получения более высокой должности; стремления повысить свою квалификацию; желания повысить свой авторитет среди коллег.

- эффективность участия в работе команды, включающий показатели участия в управлении командой и принятия управленческих решений.

- эффективность принятия полномочий.

- эффективность процесса отбора и найма персонала.

Блок «Поддержание человеческих ресурсов» включает следующие элементы:

- эффективность мотивационных процессов, включающий показатели условия труда; оценки вклада в работу команды; оценки признания работы в команде коллегами по команде; оценки работы в команде топ менеджерами команды; удовлетворенности работой в команде; отношения к выполняемой

работе по проекту; профессионального роста при выполнении работ по проекту; эффективности системы материального стимулирования; удовлетворенности должностного роста; оценки карьерного роста.

- эффективность проектирования работы персонала, включающий показатели: разнообразия выполняемой работы; возможности совершенствования; раскрытия своих возможностей и талантов.

Блок «Высвобождение от человеческих ресурсов» включает следующие элементы:

- защищенность персонала от увольнения
- понимание значимости командной работы

Блок «Контекст управления» включает следующие элементы:

- эффективность информационного пространства проекта

- эффективность организации командной работы в проекте

- эффективность взаимоотношений при выполнении проекта, включающий показатели: взаимоотношений между членами команды; взаимоотношений между командами; взаимоотношений между персоналом и руководством проекта; возможности критики на различных уровнях управления проектом.

Подходы к расчету различных показателей, которые соответствующим образом отражают уровень проведения тех или иных управленческих действий в области кадрового менеджмента имели различия в зависимости от методов исследования, применяемых при анализе конкретных направлений управленческой деятельности. Данные различия связаны с тем, что, во-первых, расчеты делались на основе конкретных фактов, определяемых с помощью методики самообследования, и для их определения анализировались отчетные, плановые и текущие документы. Во-вторых, для расчета показателей, определяющих количественную оценку процессов кадрового менеджмента, были использованы результаты нескольких методов исследования таких как, самообследования, интервьюирования и экспертно-аналитического. Шкала оценки того или иного показателя в данном

конкретном случае была составлена так, чтобы можно было произвести сопоставление оценок, критериев их предполагаемой эффективности, важности с позиций менеджеров проекта и руководителей направлений в данных проектах (экспертный опрос).

Большинство показателей были рассчитаны аналогично схеме указанной в [90, с.238-239]. Данная схема предполагает следующие действия. Во-первых, эксперты определяли числовое значение каждого элемента в соответствующем блоке, тем самым устанавливали его оценочный критерий (Q) в рамках установленной шкалы (0-1, 1-5). Во-вторых, эксперты устанавливали коэффициент весомости (K) каждого оценочного критерия в рамках установленной шкалы (0-1, 1-5). Далее были определены интегрирующие значения элементов (P) по формуле:  
$$P_n = (Q_1 K_1 + Q_2 K_2 + \dots + Q_n K_n) / (K_1 + K_2 + \dots + K_n).$$

Расчет интегрированного значения показателей, базирующихся на элементах с различной шкалой оценки, осуществлялся при помощи метода процентного соотношения.

## 2.2. Анализ планирования кадрового обеспечения при выполнении стратегическо-инновационных проектов

Анализ управления человеческими ресурсами начнем с исследования блока кадрового планирования, представленного элементами и входящими в них показателями, рассчитанных по фактическим данным предприятий.

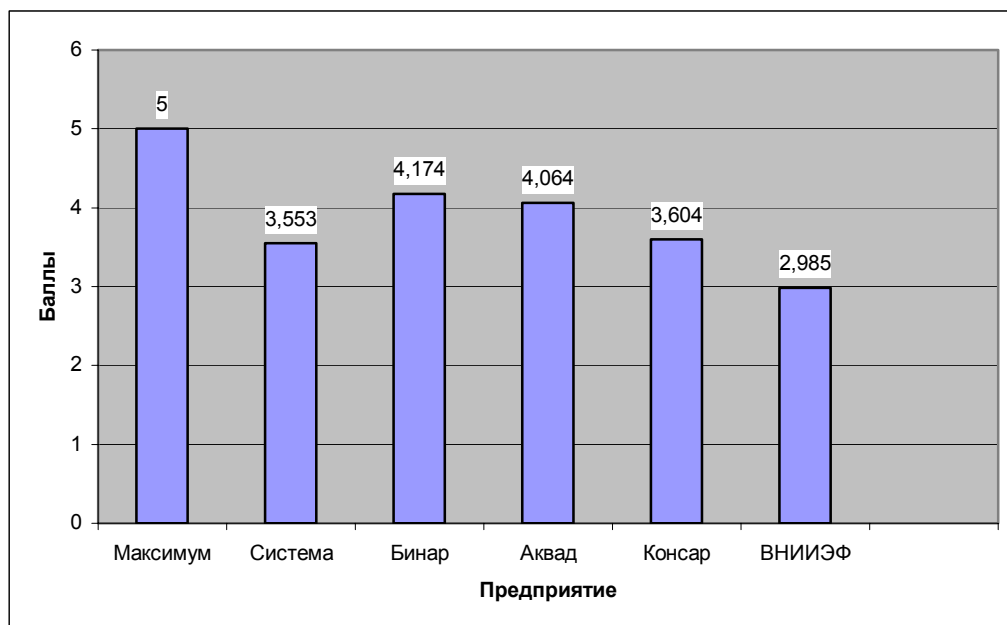


Рис.2.2.1 Экспертная оценка блока «Планирование человеческих ресурсов» исследуемых предприятий

Данный рисунок показывает сравнительную оценку рассматриваемого блока для организаций выборочной совокупности и максимального значения.

Как видим, реальные значения не достигают максимального значения, что дает возможность утверждать о целесообразности совершенствования управленческих действий в данном блоке, однако, следует отметить, что достижение максимального значения не есть цель планирования человеческих ресурсов.

Наиболее высокие значения имеют команды предприятия «Бинар», в первую очередь за счет высоких значений показателей границ целей и задач, достижения целей и использования полномочий. В свою очередь это связано с тем, что на данном предприятии при запуске каждого проекта этим

аспектам уделяют большое внимание, и они имеют процедурную основу, при этом обладают сравнительно небольшой долей формализма исполнения.

Наименьшее значение у предприятия «ВНИИЭФ». Это связано с низкой долей значений показателей границы целей и задач, понимания персоналом целей команды и соотношения личных целей с целями команды, которые составляют элемент «Эффективность постановки целей и задач». Значение этого элемента дает возможность предположить о существовании на предприятии большой степени формализма, а также неэффективной системы мониторинга начальной фазы выполнения проекта.

Однако следует отметить, что ВНИИЭФ обладает самым высоким значением элемента «Эффективность использования рабочего потенциала». Предположительно это связано с тем, что в данной организации управленческие действия, на которых базируются элементы и показатели из этого блока, происходят на уровне отработанных процедур.

Для более детального анализа рассмотрим значения элементов, входящих в данный блок. Целесообразно рассмотреть соотношение элементов, входящие в этот блок. Это позволит сделать более конкретные предположения об областях, которые целесообразно совершенствовать с позиций управления человеческими ресурсами.

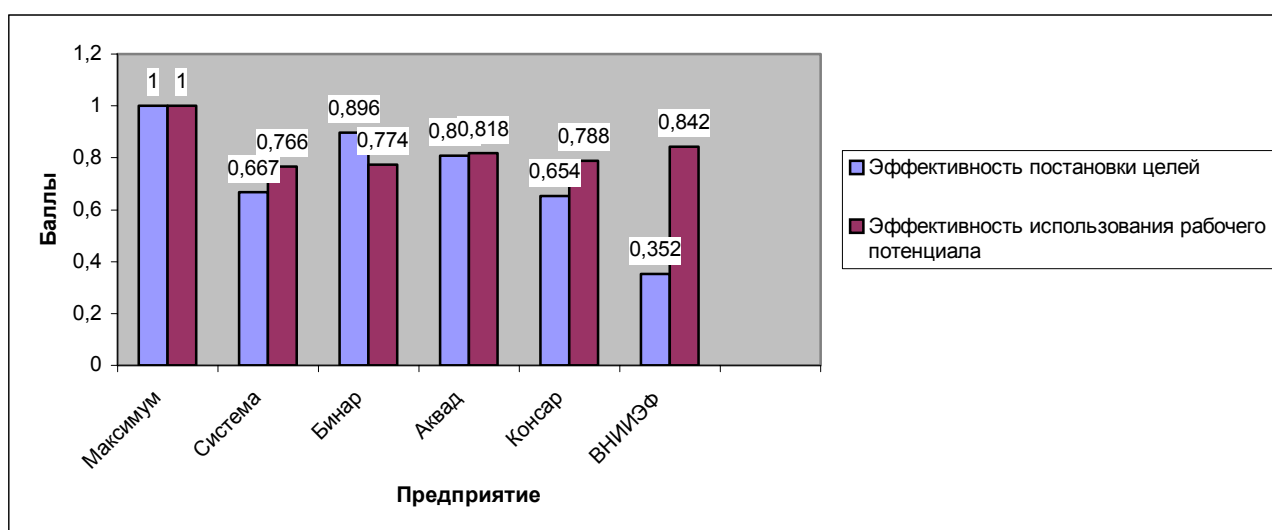


Рис.2.2.2 Экспертная оценка элементов «Планирование человеческих ресурсов» исследуемых предприятий



Первый элемент – эффективность постановки необходимых целей и задач, которых необходимо достичь в конкретном стратегическо-инновационном проекте с помощью персонала.

Значения показателей, входящих в первый элемент, приведены в приложении 2. Рассчитав данный элемент для каждого предприятия, мы имеем возможность сравнить развитие управленческих решений и мероприятий в области использования осознания и формулировки целей и задач, как с максимально возможным значением, так и между собой, и при этом сформулировать определенные выводы о наличии резервов в управлении, с учетом того, что цели и задачи являются одними из основных элементов фундамента последующих управленческих действий в отношении персонала.

Самое высокое значение имеет организация «Бинар», самое низкое «ВНИИЭФ». Значения этого элемента у других предприятий достаточно высокое, что говорит об определенном внимании к начальной фазе в управлении человеческими ресурсами со стороны руководителей. Однако следует отметить, что определенные ресурсы для повышения значения этого элемента существуют и их необходимо реализовывать.

С целью выявления данных ресурсов проанализируем входящие показатели в этот элемент для каждого предприятия в отдельности. Исследуемый элемент базируется на следующих показателях:

- показатель границы целей и задач;
- показатель понимания персоналом целей команды;
- показатель соотношения личных целей с целями команды.

Благодаря экспертному опросу представилась возможность оценить важность различных показателей моделей постановки целей и задач, по которым, во-первых, рассчитывались сами показатели, входящие в элемент, во-вторых, появляется возможность сравнения их фактических значений

между собой для последующего определения степени влияния на элементы кадрового менеджмента.

Показатель границы целей и задач характеризует область, в которой предполагается использовать человеческие ресурсы, а также оценку временных процессов для достижения необходимых результатов.

Показатель понимания персоналом целей команды характеризует адекватность восприятия персоналом заявленных перед ними целей и задач.

Показатель соотношения личных целей с целями команды характеризует степень лояльности к заявленным целям и задачам, готовность их выполнять, а также существующую приоритетность достижения личных и командных целей и задач.

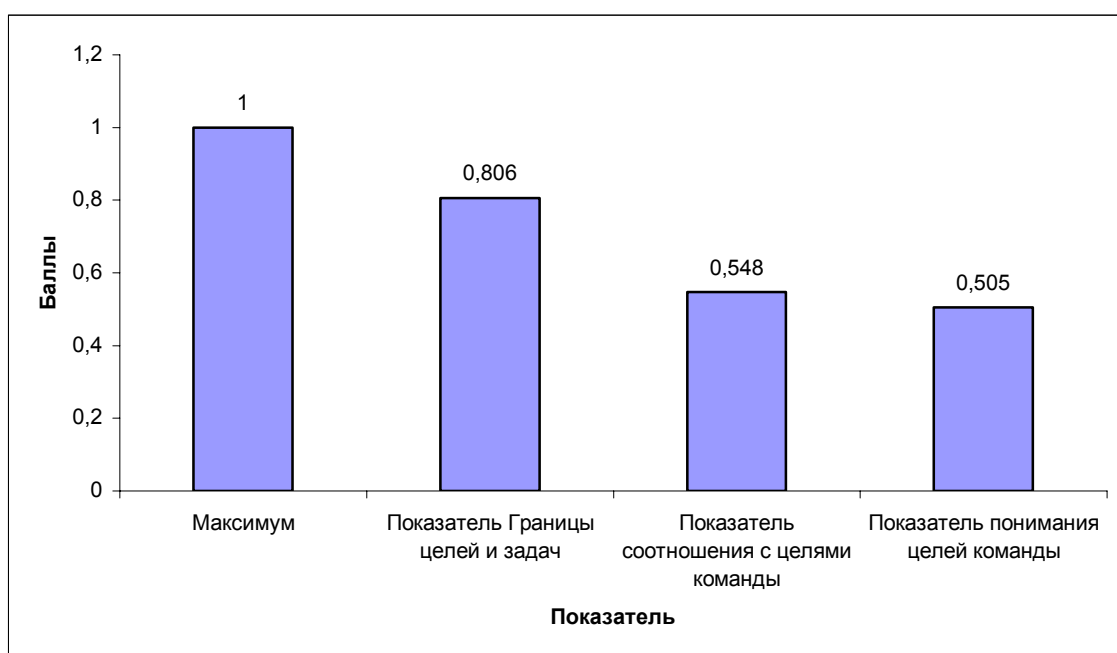


Рис.2.2.3 Экспертное значение показателей элемента «Эффективность постановки целей» в командах предприятия «Система»

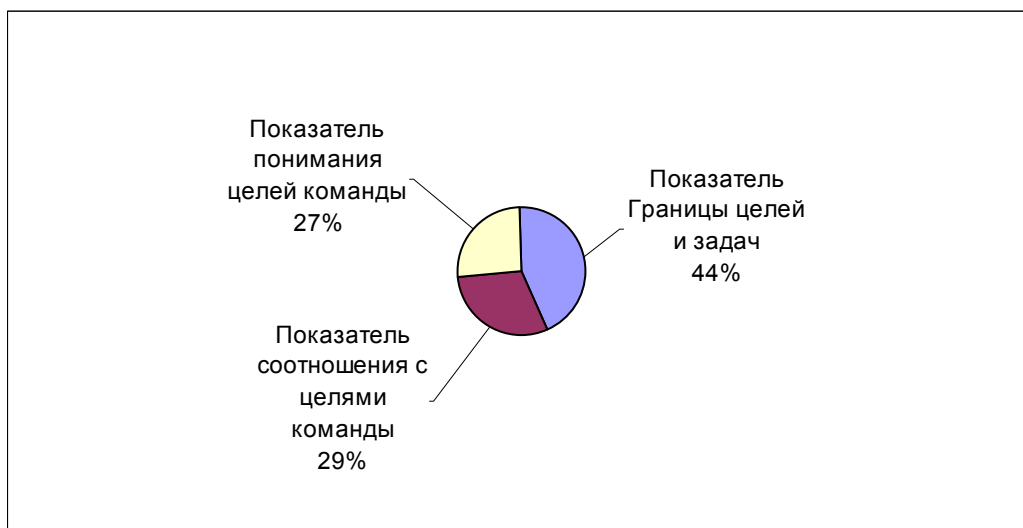


Рис.2.2.4 Соотношение показателей элемента «Эффективность постановки целей» в командах предприятия «Система» между собой

Как видно из представленных диаграмм руководители проектов на предприятии «Система» большое внимание уделяют границам целей и задач. При этом, видимо жертвуя, показателями в области согласования и понимания устанавливаемых целей и задач с персоналом, участвующем в проекте, делают ставку на дальнейшее авторитарное управление, которое должно компенсировать слабость данных показателей. Основные методы оценки на предприятии эффективности данных показателей являются беседа по принципу вопрос – ответ, а также анализ плановых документов.

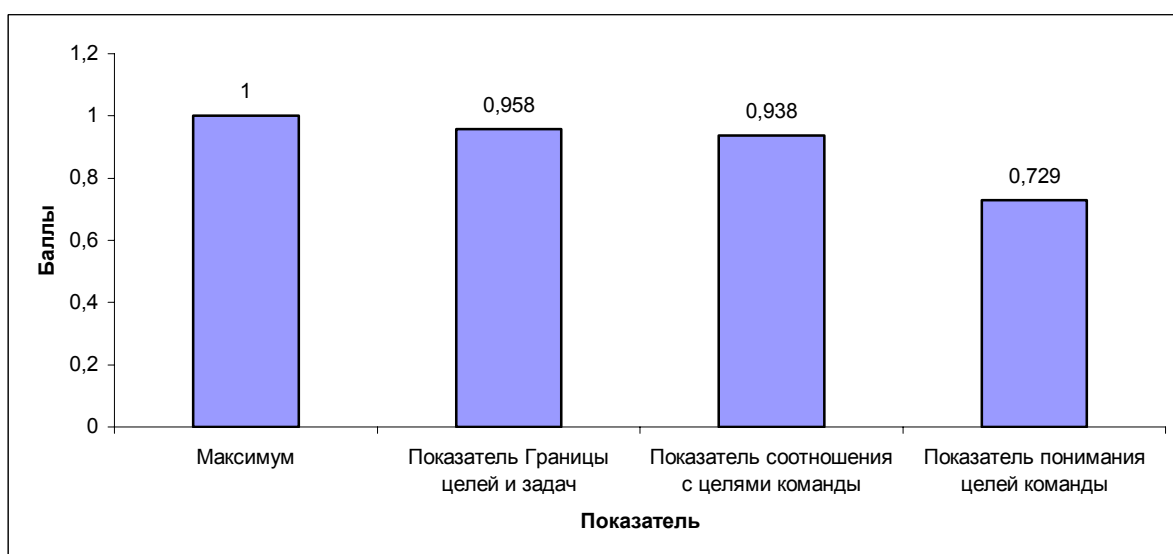


Рис.2.2.5 Экспертное значение показателей элемента «Эффективность постановки целей» в командах предприятия «Бинар»

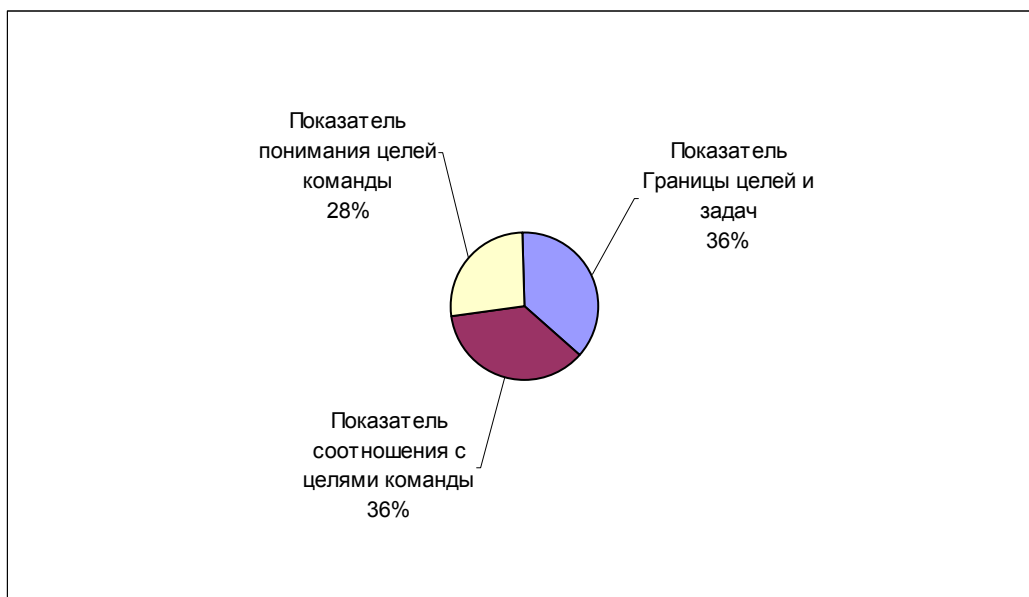


Рис.2.2.6 Соотношение показателей элемента «Эффективность постановки целей» в командах предприятия «Бинар» между собой

Как видим показатели, имеют высокое значение, что показывает определенное отношение руководителей стратегическо-инновационных проектов и организации к данной области управления человеческими ресурсами, как одно из важнейших. Для данного предприятия характерно обсуждение с персоналом целей и задач, которые необходимо достичь в ходе выполнения проекта. При этом стиль управления человеческими ресурсами варьируется от авторитарного до демократического, в зависимости от таких факторов как управленческий контекст, ожидания подчиненных и характер целей и задач.

Следует отметить, что показатель «Понимание целей команды» существенно отличается от других показателей этого элемента, что дает возможность предположить о не совсем достаточной эффективности методов постановки перед исполнителями целей и задач проекта.

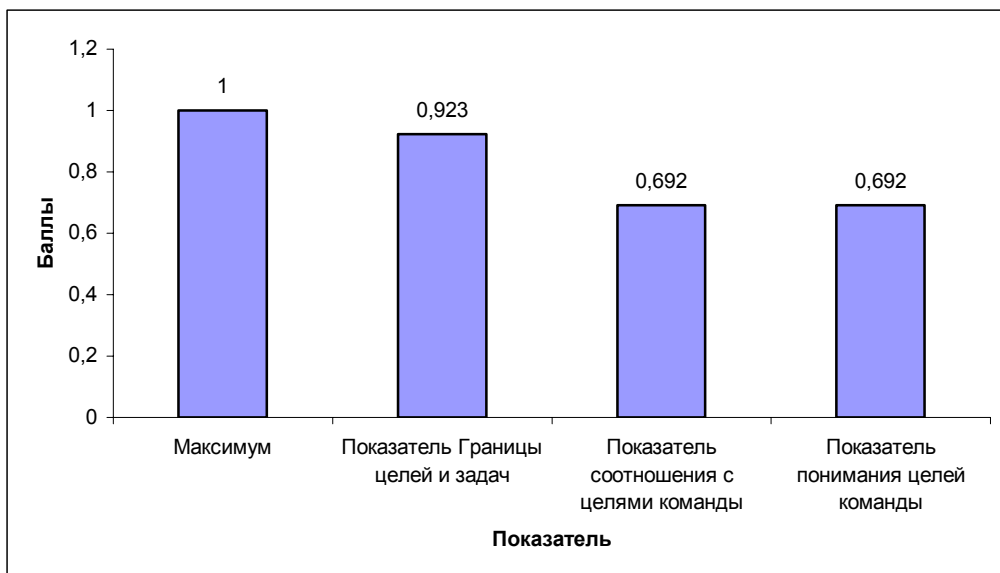


Рис.2.2.7 Экспертное значение показателей элемента «Эффективность постановки целей» в командах предприятия «Аквад»

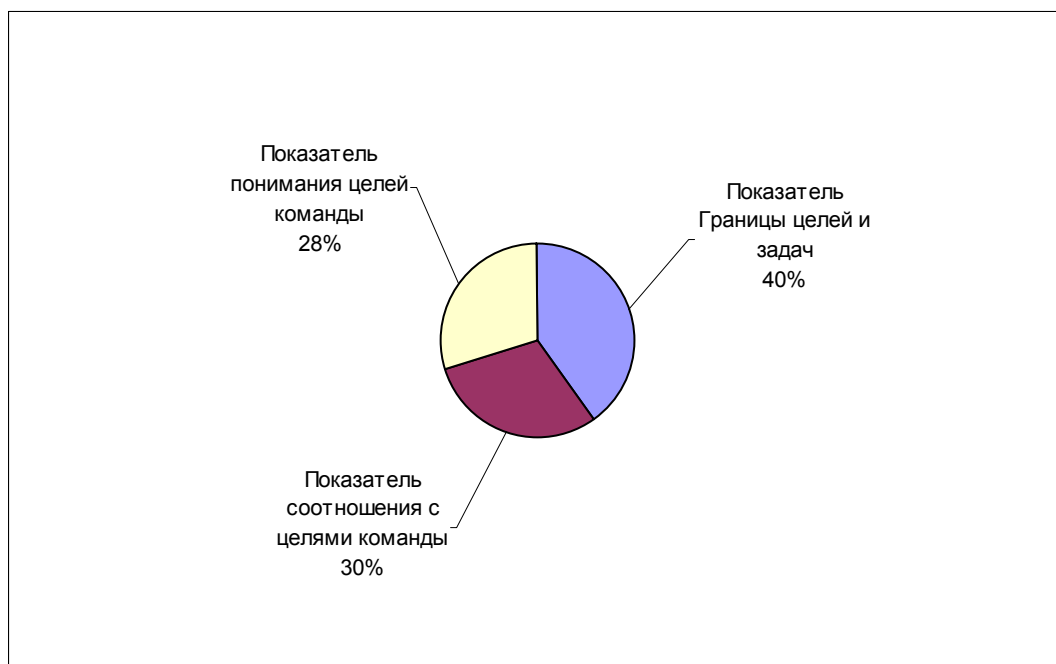


Рис.2.2.8 Соотношение показателей элемента «Эффективность постановки целей» в командах предприятия «Аквад» между собой

Соотношение значений показателей этого предприятия показывают, что превалирует внимание к области, в которой предполагается использовать

человеческие ресурсы, а методы постановки задач и мониторинг их понимания и восприятия требуют совершенствования.

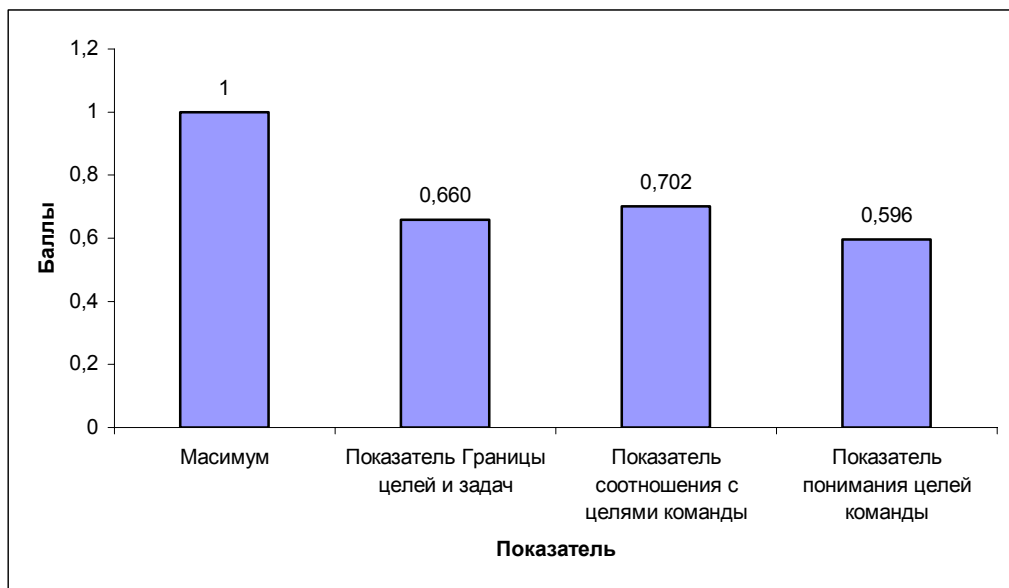


Рис.2.2.9 Экспертное значение показателей элемента «Эффективность постановки целей» в командах предприятия «Консар»

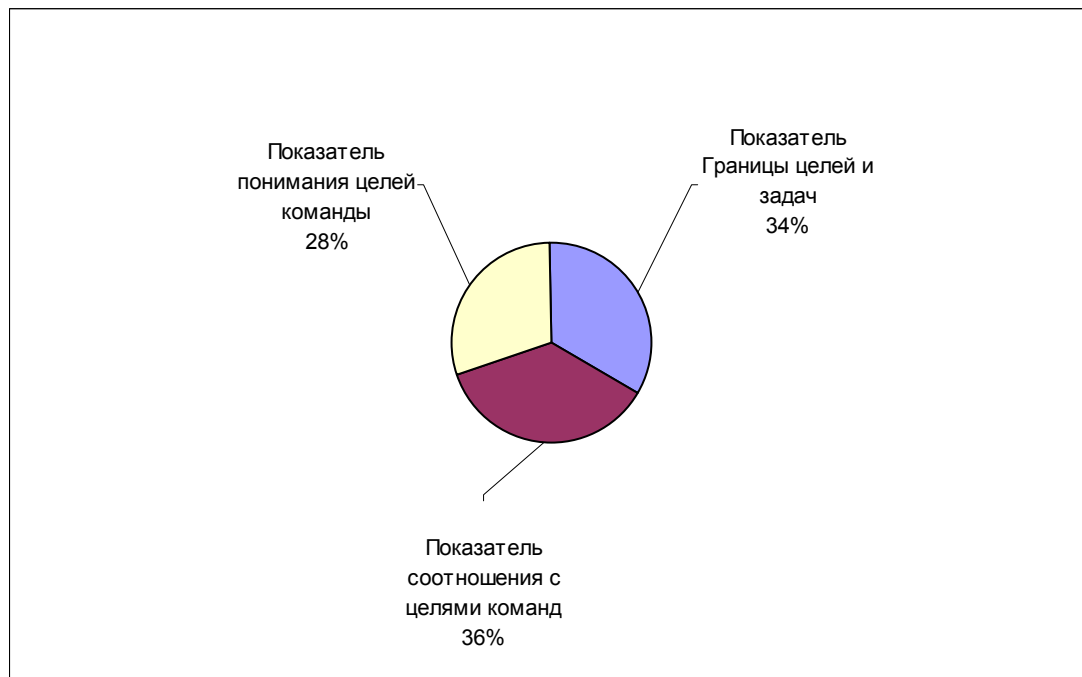


Рис.2.2.10 Соотношение показателей элемента «Эффективность постановки целей» в командах предприятия «Консар» между собой

Значения показателей исследуемого элемента для данного предприятия существенно не отличаются между собой, что показывает ориентировочно равное отношение со стороны менеджеров проектов к данным областям

управления человеческими ресурсами. Однако сами значения не столь высоки, что дает возможность утверждать о целесообразности повышения эффективности используемых методов для постановки целей и задач.

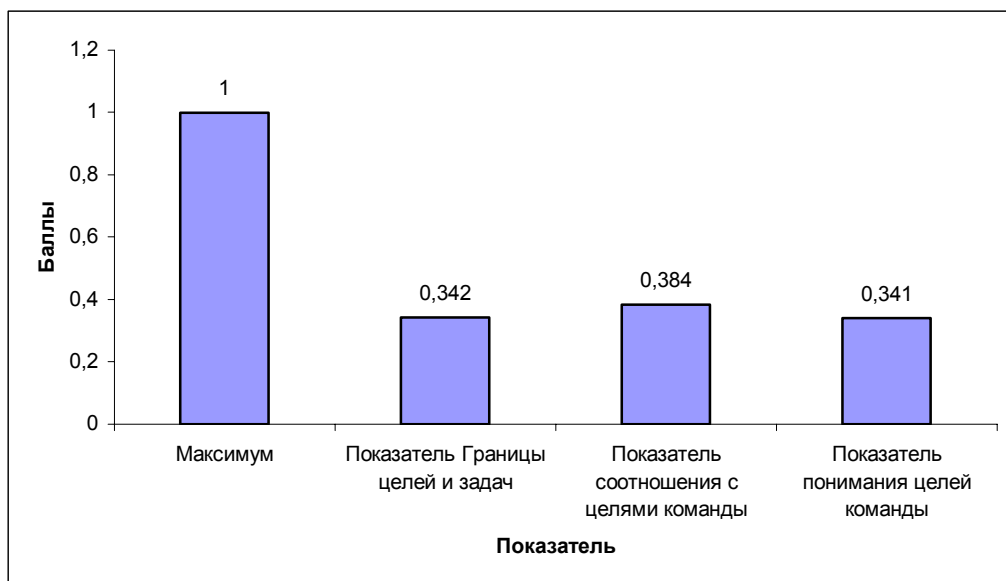


Рис.2.2.11 Экспертное значение показателей элемента «Эффективность постановки целей» в командах предприятия «ВНИИЭФ»

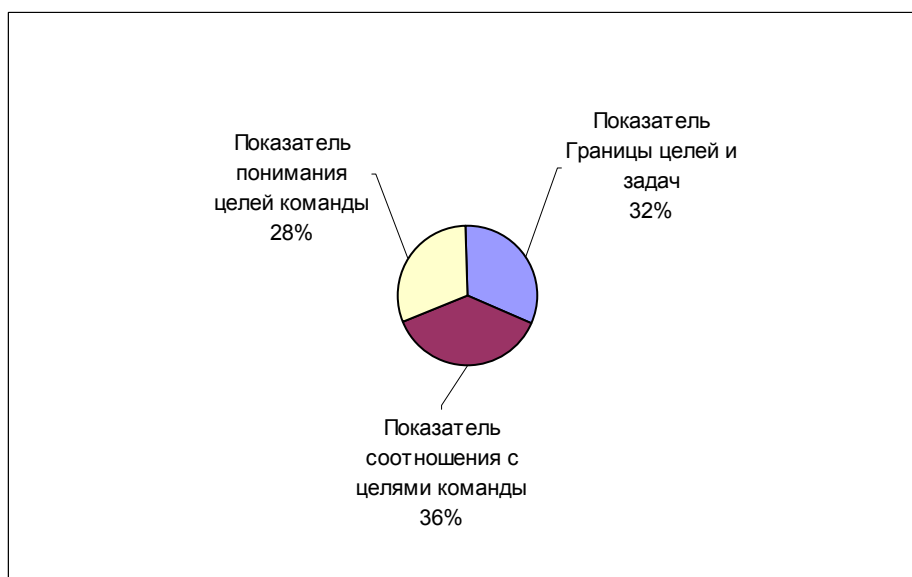


Рис.2.2.12 Соотношение показателей элемента «Эффективность постановки целей» в командах предприятия «ВНИИЭФ» между собой

Для данного предприятия характерны низкие значения всех показателей, что дает предположить о необходимости уделять областям постановки целей и задач значительно больше внимания и проведению глубокого анализа используемых здесь методов.

Второй элемент – эффективность использования рабочего потенциала человеческих ресурсов необходимых для выполнения сформулированных целей и поставленных задач. Значения показателей, входящих в данный элемент приведены в приложении 3.

Возвращаясь к рисунку 2.2.2, видим, что значения этого элемента у предприятий на уровне от 0.667 до 0.842 при максимальном значении равным 1. Разброс данных составляет ориентировочно 21%. Данные утверждения позволяют сделать вывод о возможных неиспользованных ресурсах данного элемента.

Исследуемый элемент базируется на следующих показателях:

- показатель достижения поставленных в проекте целей;
- показатель использования полномочий при выполнении работ по проекту;
- показатель соответствия квалификации персонала требованиям работы по проекту;
- показатель соответствия фактического статуса в проекте занимаемой должности;
- показатель выполнения работы в установленный срок;
- показатель срывов выполнения работы по проекту.

Показатель достижения поставленных в проекте целей характеризует насколько эффективно, и результативно достигаются поставленные цели и задачи проекта посредством использования человеческих ресурсов.

Показатель использования полномочий при выполнении работ по проекту характеризует степень использования персоналом представленных ему полномочий.

Показатель соответствия квалификации персонала требованиям работы по проекту характеризует эффективность соотношения имеющихся знаний и навыков, в том числе и специальных, характеру выполняемой работы, а также степень адекватности расстановки персонала по рабочим местам в проекте.



Показатель соответствия фактического статуса в проекте занимаемой должности характеризует адекватность занимаемого положения в проекте и формальной должности, соответствующей положению на иерархической лестнице на исследуемых предприятиях.

Показатель выполнения работы в установленный срок характеризует эффективность, результативность и релевантность производственных планов для достижения целей и задач проекта.

Показатель срывов выполнения работы по проекту характеризует степень влияния различных факторов производственной среды на производственные операции, организованные по проекту.

В соответствии с принятым алгоритмом проведения исследования рассмотрим данные показатели для каждого предприятия в отдельности с целью определения ресурсов для повышения эффективности управления человеческими ресурсами в данной области.

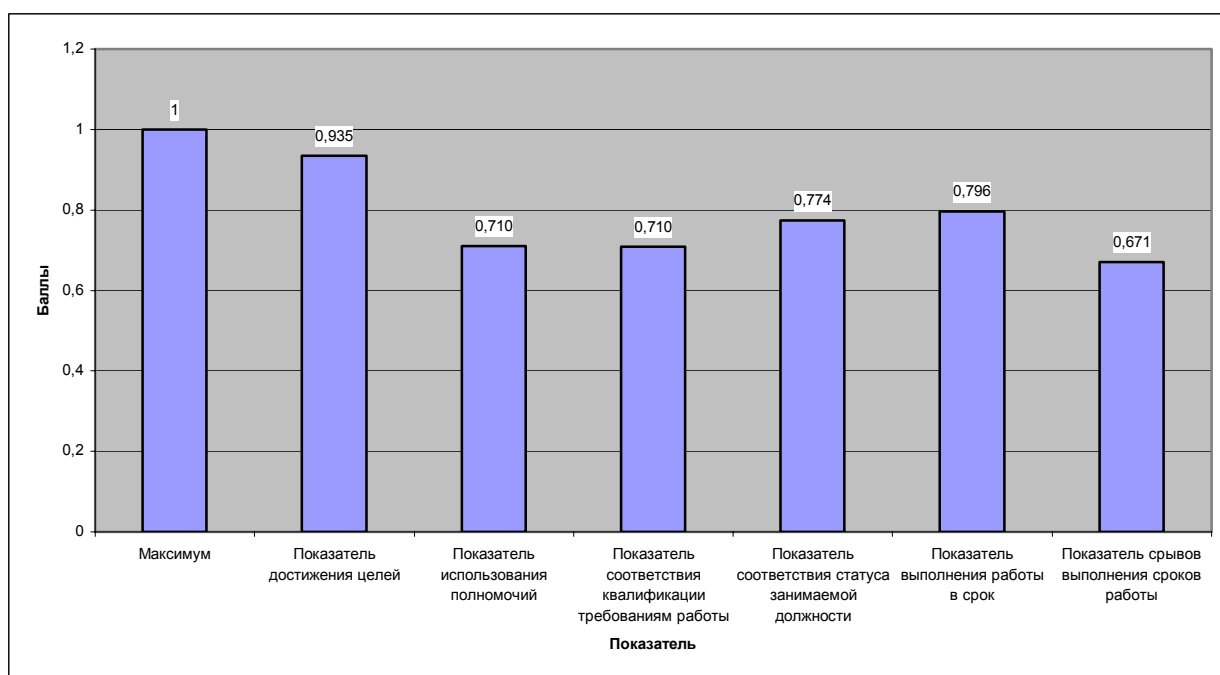


Рис.2.2.13 Экспертное значение показателей элемента «Эффективность использования рабочего потенциала» в командах предприятия «Система»

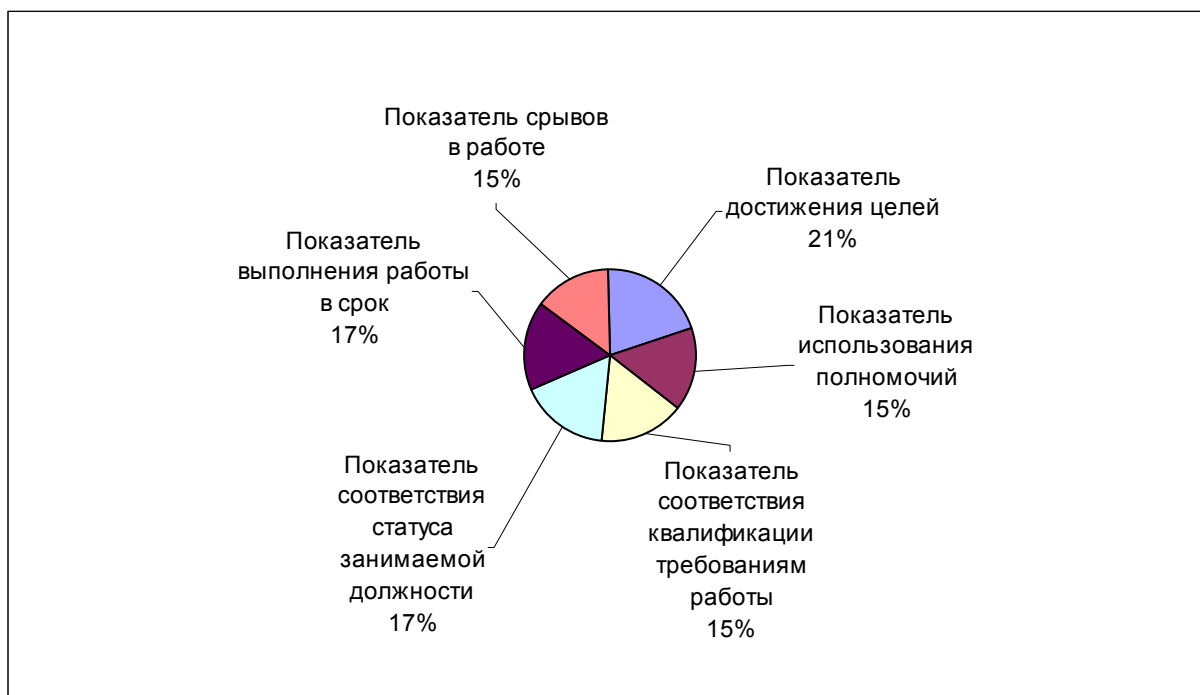


Рис.2.2.14 Соотношение показателей элемента «Эффективность использования рабочего потенциала» в командах предприятия «Система» между собой

Анализируя данную совокупность показателей, следует отметить, что наибольшее значение имеет показатель достижение целей (0,935), наименьший показатель срывов выполнения сроков работы. Значения остальных показателей находятся на уровне от 0,710 до 0,796. Можно предположить, что в этой области управленческих действий на данном предприятии в первую очередь уделяют внимание результативности, достижению целей, выполнению работы в установленный срок, и эти показатели являются одними из основных при выработке стратегии планирования человеческих ресурсов. Это достаточно наглядно подтверждает, представленное на рис. 2.2.14 ориентировочное процентное соотношение показателей между собой. Исходя из представленных данных, можно сделать вывод, что целесообразно обратить внимание на повышение эффективности в области использования персоналом имеющихся полномочий и их квалификации, а также планированию интеграции человеческих ресурсов в производственный процесс проекта.

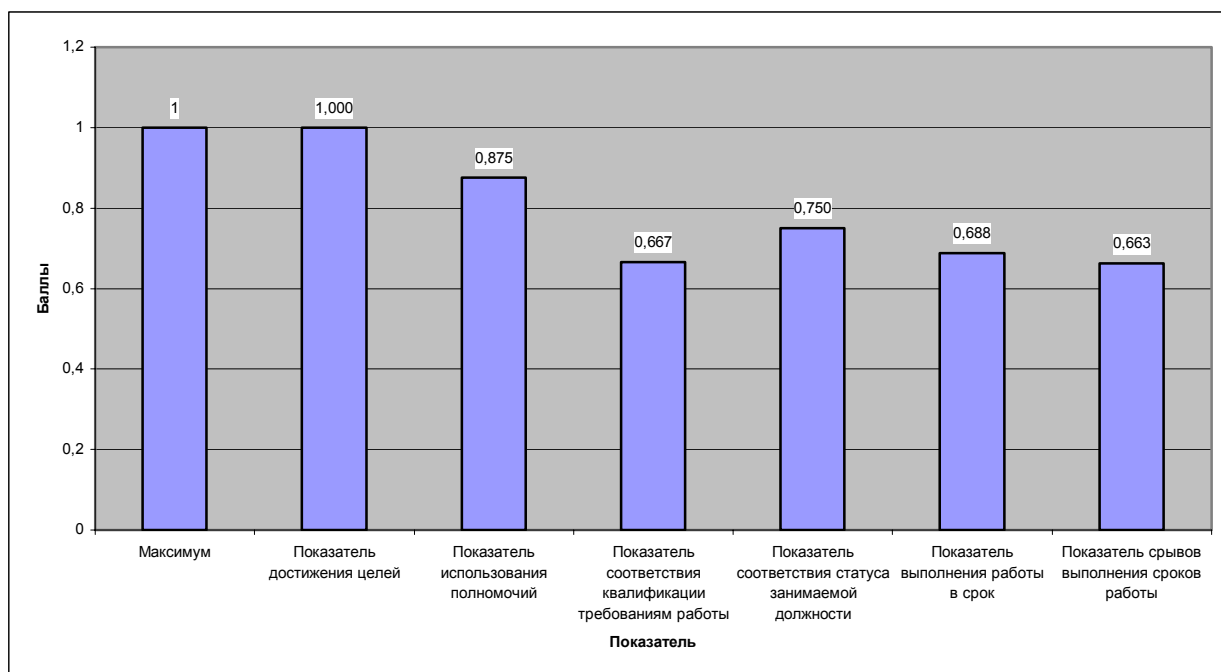


Рис.2.2.15 Экспертное значение показателей элемента «Эффективность использования рабочего потенциала» в командах предприятия «Бинар»



Рис.2.2.16 Соотношение показателей элемента «Эффективность использования рабочего потенциала» в командах предприятия «Бинар» между собой

Наибольшее значение имеет показатель достижения целей, наименьшее показатель срывов работы. Значения других показателей достаточно высоки,

однако это не говорит об отсутствии ресурсов для повышения эффективности соответствующих методов управления человеческими ресурсами в данном элементе.

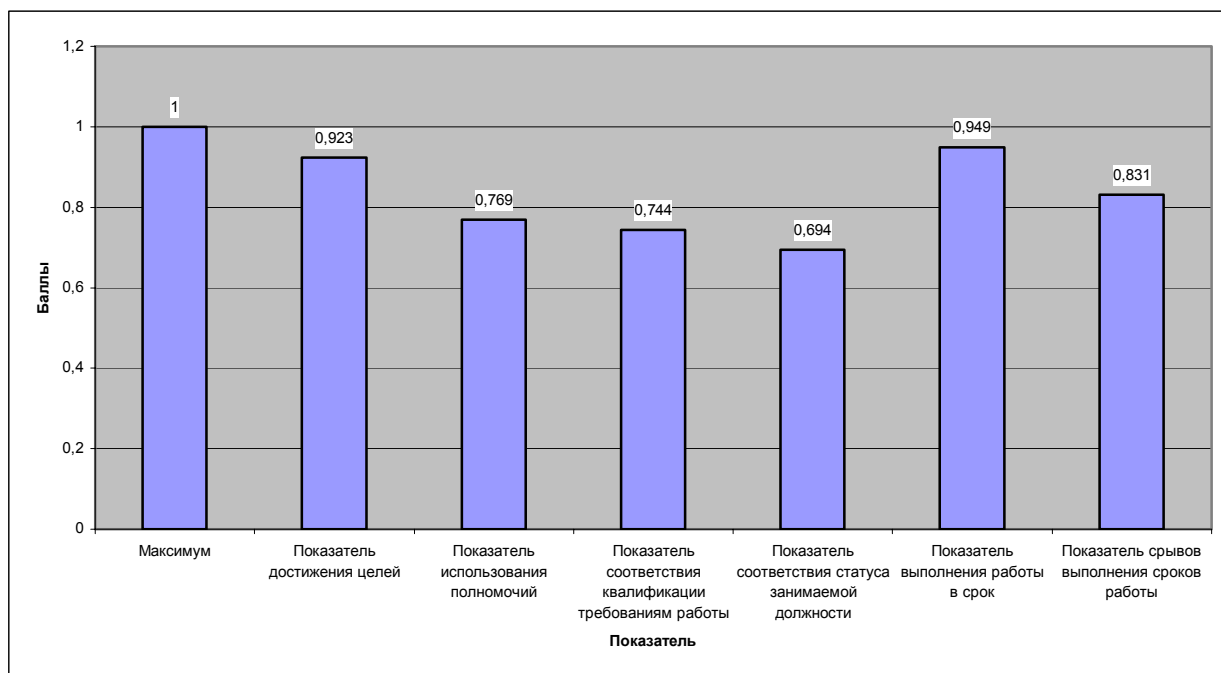


Рис.2.2.17 Экспертное значение показателей элемента «Эффективность использования рабочего потенциала» в командах предприятия «Аквад»

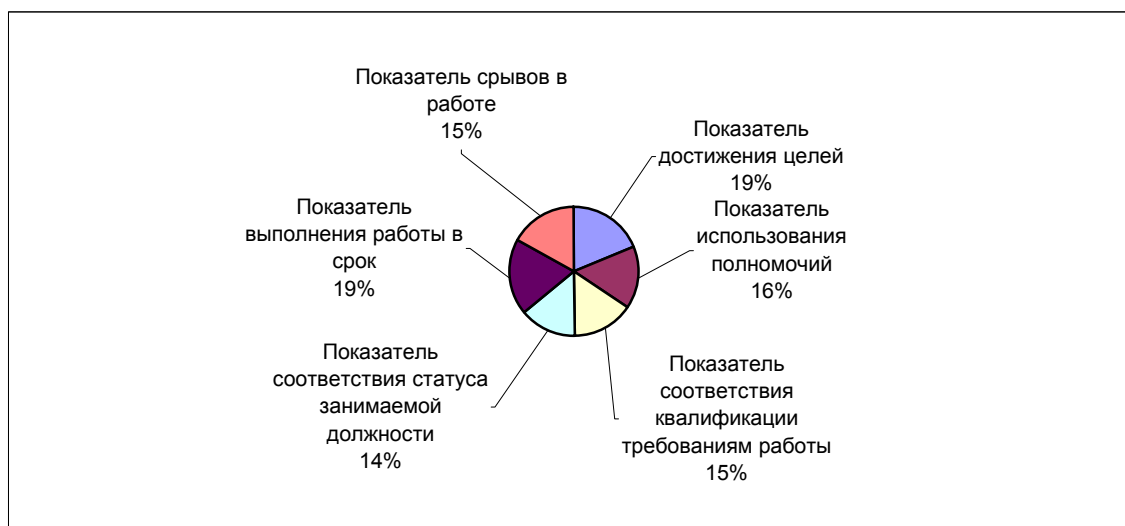


Рис.2.2.18 Соотношение показателей элемента «Эффективность использования рабочего потенциала» в командах предприятия «Аквад» между собой

На данном предприятии, как показывают полученные значения показателей, большое внимание уделяется эффективности и результативности при достижении заявленных целей, а также эффективности и релевантности производственных планов. Для обеспечения данных высоких значений такие методы как индивидуальная проработка с членами команды заявленных целей, обсуждение методов их достижения и требующихся ресурсов. Также необходимо отметить наличие в организации системы мягкой корректировки производственных планов с обязательным анализом причин, которые вызвали изменение либо плана, либо заявленных целей и задач. Другие показатели имеют значение выше среднего, что также показывает должное внимание со стороны менеджеров данной организации к данному элементу.

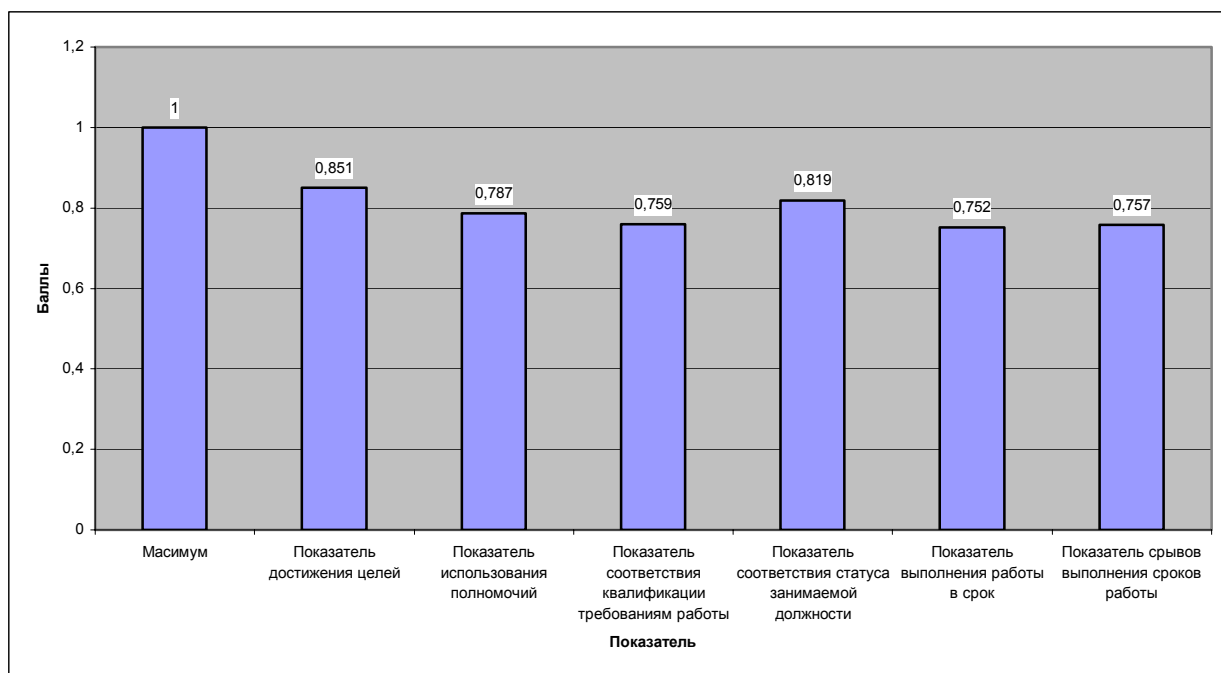


Рис.2.2.19 Экспертное значение показателей элемента «Эффективность использования рабочего потенциала» в командах предприятия «Консар»

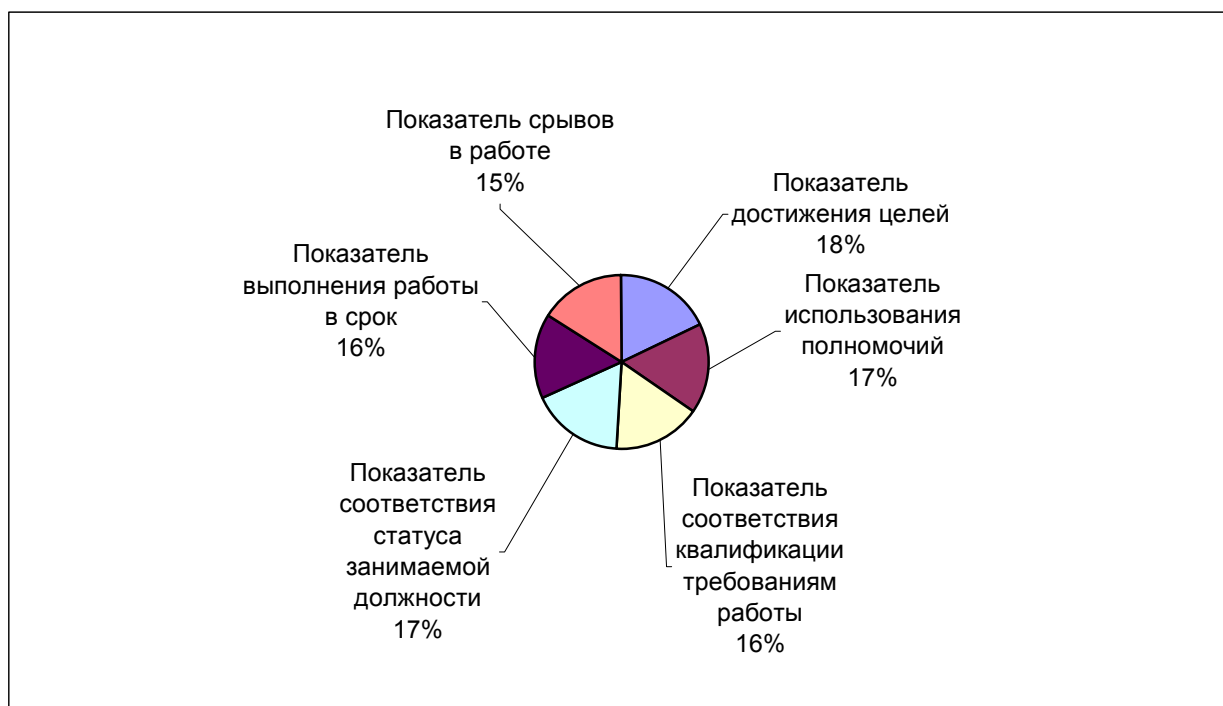


Рис.2.2.20 Соотношение показателей элемента «Эффективность использования рабочего потенциала» в командах предприятия «Консар» между собой

Значения показателей данного элемента на предприятии «Консар» имеют достаточно малый разброс и выделить однозначно приоритетные направления или отнести к аутсайдерам сложно. Максимальное значение имеет показатель достижения целей – 0.851, а минимальное значение имеет показатель выполнения работы в срок – 0.752. Все это дает возможность утверждать об эффективности методов планирования на данном предприятии. Однако также можно говорить о целесообразности развития данных методов для поддержания имеющегося уровня и его повышения, т.к. от возможного максимального значения данные показатели отличаются более чем на 15%.

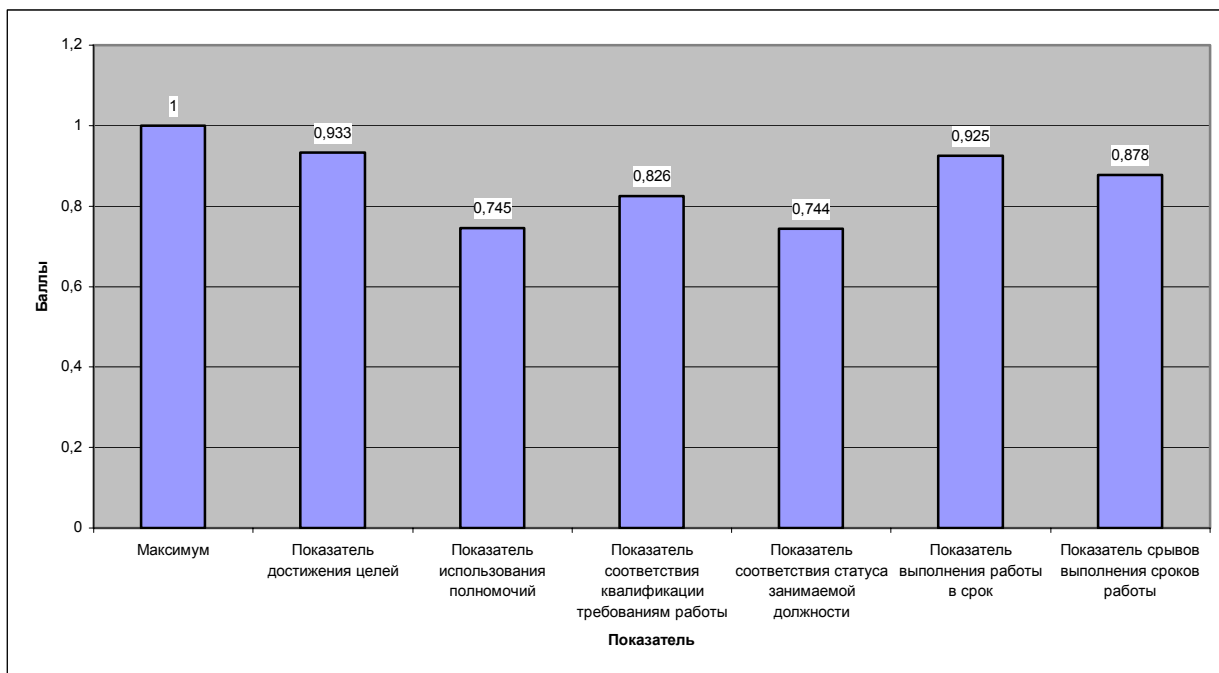


Рис.2.2.21 Экспертное значение показателей элемента «Эффективность использования рабочего потенциала» в командах предприятия «ВНИИЭФ»

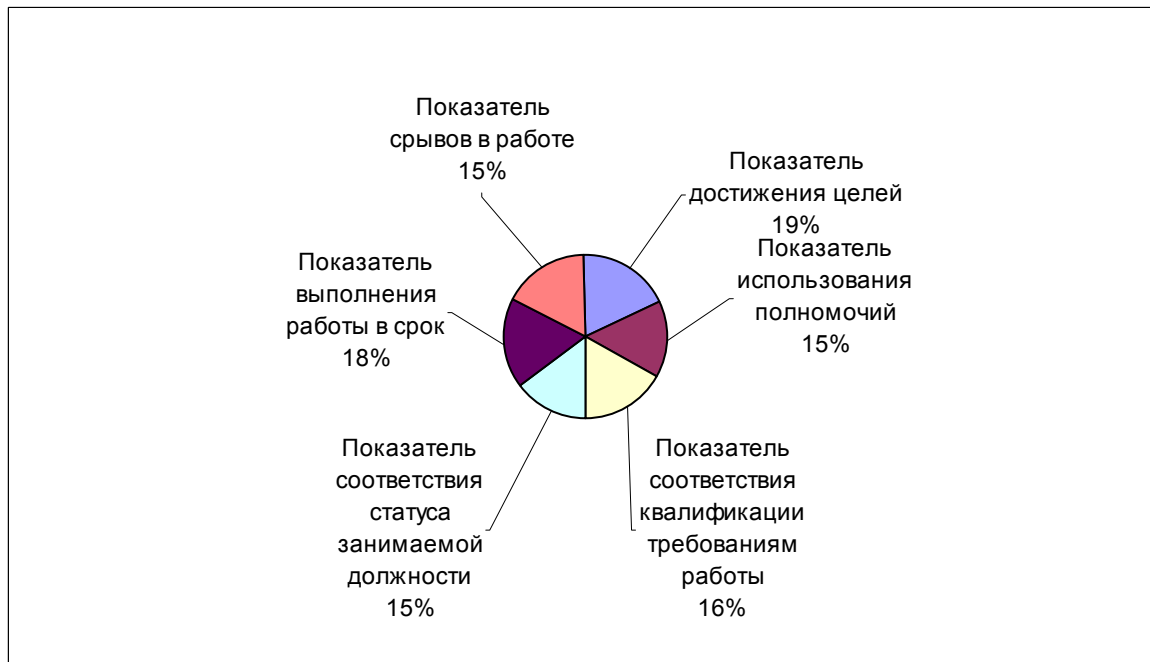


Рис.2.2.22 Соотношение показателей элемента «Эффективность использования рабочего потенциала» в командах предприятия «ВНИИЭФ» между собой

На предприятии «ВНИИЭФ» наибольшее значения имеют показатели достижения целей и выполнения работы в срок. Наименьшие значения имеют показатели использования полномочий и соответствия статуса занимаемой должности. Высокие значения первых показателей демонстрируют четкость процедур и эффективность существующих методов планирования. Следует отметить, что существующая система планирования имеет культуру характерную для военной организации и отсюда то большое внимание к этим аспектам. Можно предположить, что по той же причине вторые показатели имеют наименьшее значение, так как очень сильное влияние культуры иерархических взаимоотношений.

Обобщенный анализ подсистемы планирования человеческих ресурсов, основанный на оценках конкретных показателей позволяет сделать вывод о следующем: лидерами по показателям являются организации «Бинар» и «Аквад». Немного отстает от них «Система» и «Консар». Замыкает линейку исследуемых предприятий «ВНИИЭФ».

Уменьшение кадрового дисбаланса, выявленного в результате процесса планирования человеческих ресурсов, должна проходить последовательно, по заранее разработанному плану и при этом предпочтение должно отдаваться на использование собственных человеческих ресурсов. Однако это не значит, что должен игнорироваться внешний рынок труда, который оказывает соответствующее влияние на человеческие ресурсы исследуемых предприятий.

Следующий шаг в этом параграфе исследование блока - приобретение человеческих ресурсов необходимых для выполнения работ в инвестиционном проекте. Данное исследование позволит определить состояние тех или иных показателей приобретения человеческих ресурсов, сравнить их между собой деятельность предприятий в рассматриваемой области.



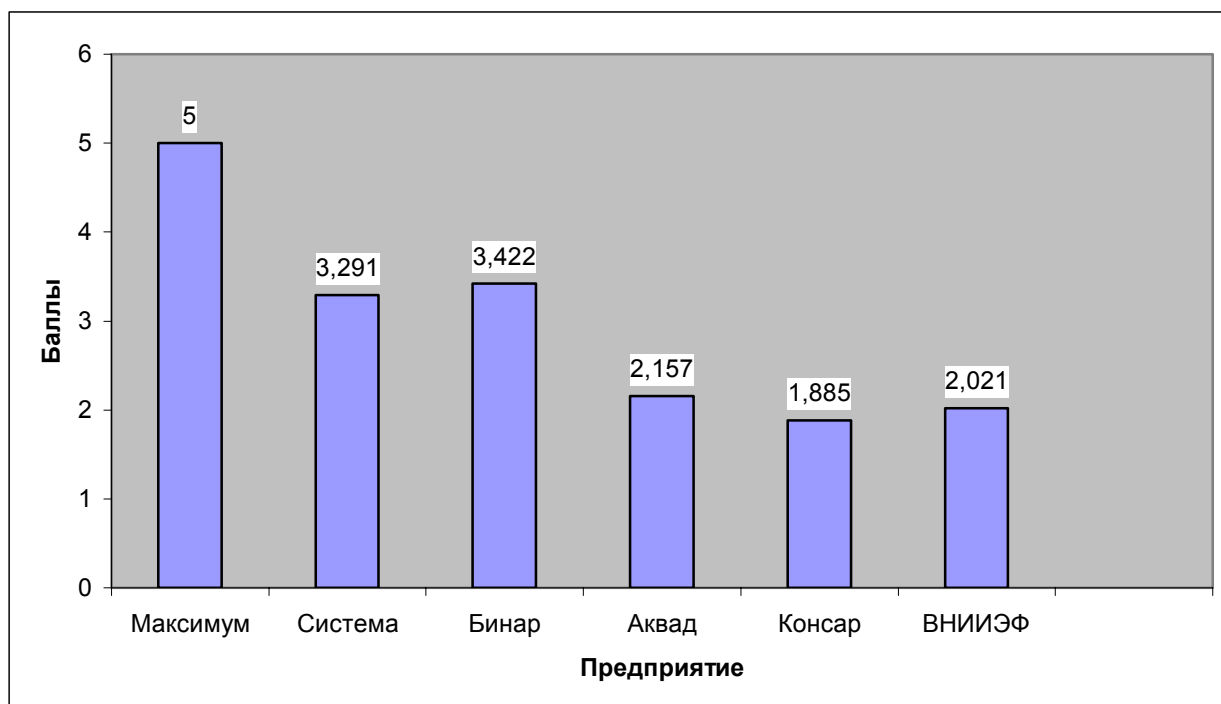


Рис.2.2.23 Экспертное значение блока «Приобретение человеческих ресурсов» исследуемых предприятий

Анализируя значения блока в организациях выборочной совокупности, можно сказать, что лидером в этой области является «Бинар», аутсайдером, с небольшим отставанием от основной массы исследуемых предприятий, «Консар». Как видим, значения этого блока далеки от максимального значения, что предоставляет возможность предполагать о достаточно больших резервах на исследуемых предприятиях в этом направлении менеджмента человеческими ресурсами.

Исследуемый блок состоит из следующих элементов:

- эффективность обучения персонала;
- эффективность передачи полномочий;
- эффективность методов отбора и найма персонала.

На рис. 2.2.24 показаны значения этих элементов. Очень характерная черта, что наименьшее значение на всех исследуемых предприятиях имеет элемент «Эффективность обучения персонала». Следует отметить, что данный элемент является одним из важнейших в области приобретения человеческих ресурсов, так как он является ключевым звеном в развитии

человеческих ресурсов в соответствии с потребностями команды, организации. Учитывая сложившуюся ситуацию, можно сделать вывод, что обучение, как процесс приобретение человеческих ресурсов, в большинстве исследуемых предприятий находится на низком уровне и необходимо предпринимать серьезные меры по улучшению положения.

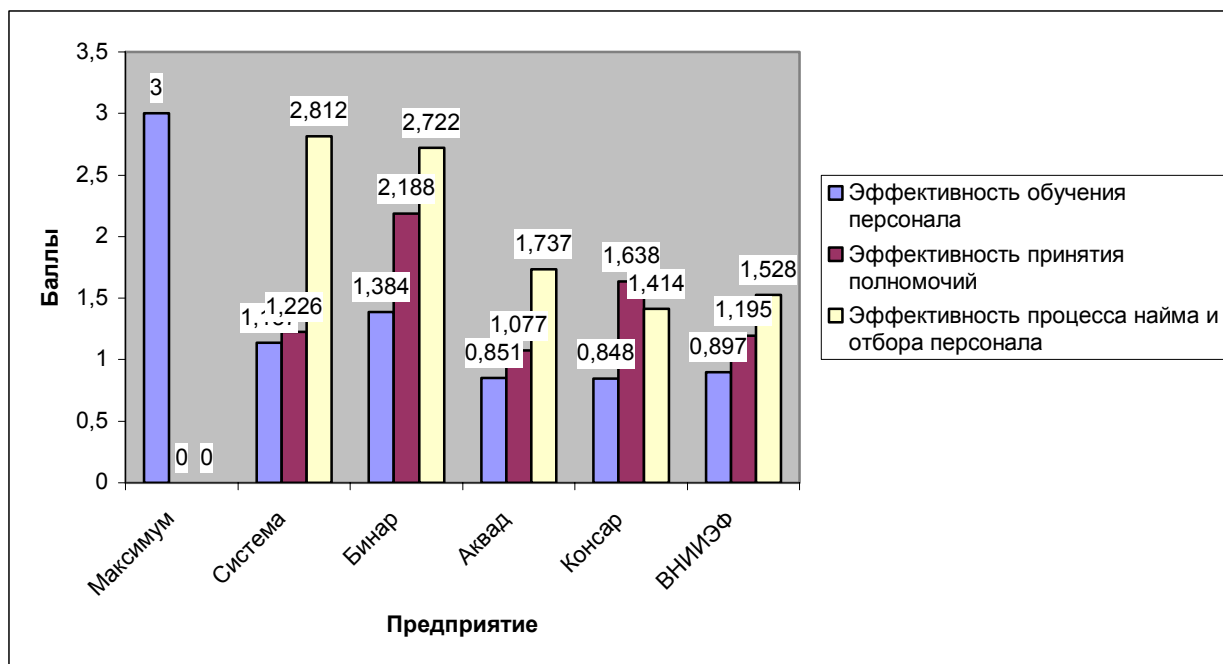


Рис.2.2.24 Экспертное значение элементов «Приобретение человеческих ресурсов» исследуемых предприятий

Исследование начнем с элемента «Эффективность обучения персонала», который сформирован из значений показателей «Эффективность повышения квалификации» и «Эффективность влияющих факторов».

Показатель «Эффективность повышения квалификации» характеризует процесс обучения, с помощью которого достигается требуемая компетентность человеческих ресурсов привлекаемых для выполнения проекта. При проведении исследования процесс обучения рассматривался с двух позиций: первая – это управление данным процессом обучения и вторая – это методы обучения. Говоря об управлении процессом обучения, исследованию были подвергнуты такие аспекты как организация обучения, координация обучения и мониторинг обучения. Также была предпринята попытка, оценить экономическую эффективность обучения и частоту

обучения, однако, никто из респондентов участвующих в исследовании не представил своих оценок по этому поводу. Это подтверждает утверждение о малом внимании со стороны руководителей вопросам обучения. На прямой вопрос «Принимает ли участие в Вашем процессе образования организация» в среднем по всем предприятиям был получен результат, который говорит о многом. Из 104 респондентов ответивших на этот вопрос - 83,69% ответили отрицательно. Это очень высокое значение. Все это позволяет также сделать вывод, что организации в не полной мере осознают важность управления процессом образования.

Очень вероятно, что это является одним из источников тех низких значений данного показателя, которые приведены на рис. 2.2.25.

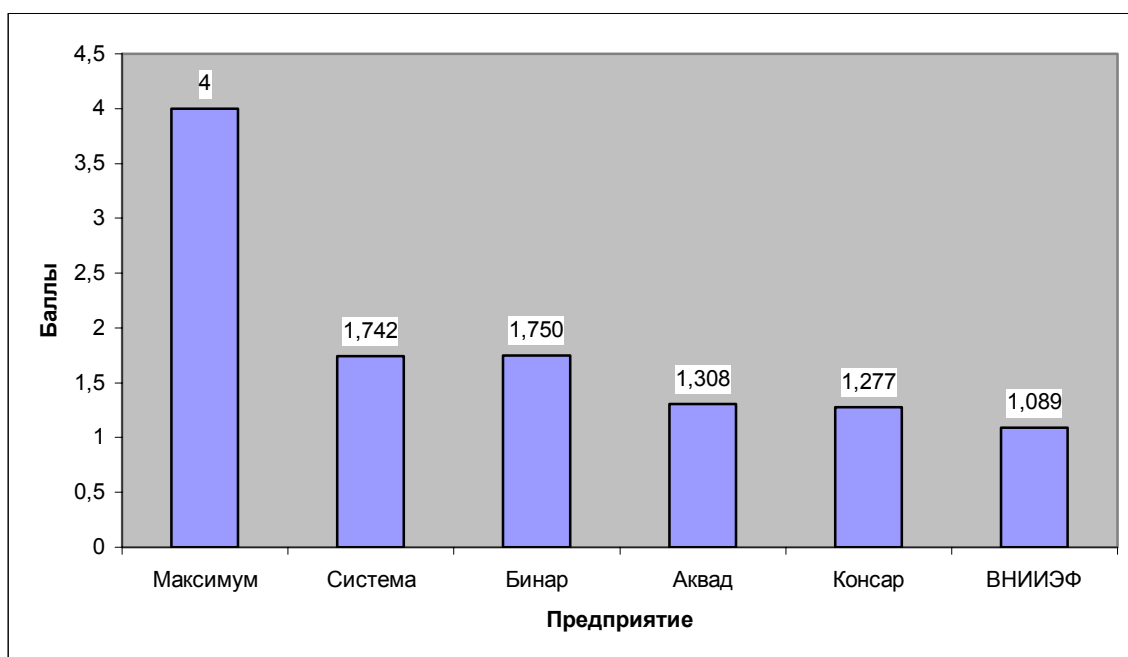


Рис.2.2.25 Экспертное значение показателя «Повышение квалификации персонала» исследуемых предприятий

Об активности проведения обучения свидетельствует данные исследования соотношения количества сотрудников прошедших обучение к общему количеству сотрудников предприятий, участвующих в работе по стратегическо-инновационным проектам. Были получены следующие значения:

- предприятие «Система» - 6,5%;

- предприятие «Бинар» - 4,7%;
- предприятие «Аквад» - 1,5%;
- предприятие «Консар» - 1,37%;
- предприятие «ВНИИЭФ» - 3,3%.

Выделяются два предприятия «Система» и «Бинар», минимальное значение имеет предприятие «Консар». Следует отметить, что все значения достаточно низкие и считать их адекватными ситуации нельзя. Также следует заметить, обучение было организовано и проведено за последние четыре года. В более поздний период функционирования процесс обучения на предприятиях выборочной совокупности респондентами не отмечался. Опрос руководителей показал, что это объясняется недостаточностью денежных средств. В какой-то степени уникально значение, которое также характеризует исследуемый показатель, обобщенный процент количества сотрудников исследуемых предприятий, прошедших обучение самостоятельно вне организации. Данное значение равно 73,56%.

Процент сотрудников организаций, прошедших обучение вне организаций по направлению и за счет своих предприятий равно:

- предприятие «Система» - 17,5%;
- предприятие «Бинар» - 12,5%;
- предприятие «Аквад» - 2,5%;
- предприятие «Консар» - 1,67%;
- предприятие «ВНИИЭФ» - 4,3%.

Анализ этих данных дает возможность сделать предположение, что это единичные случаи. На обучение вне организации направлялись в основном руководители проектов, однако в последнее время (2 года) появилась тенденция отбора из числа ведущих специалистов, которые обладают способностью эффективно обучаться.

Также большое влияние на значение данного показателя оказывают методы, которые используются для обучения персонала. Проанализируем данный аспект, а также факторы, которые оказывают влияние на него.

Необходимо отметить, что из 27 методов профессионального обучения, представленных в приложении 5, фактически на предприятиях выборочной совокупности используются только пять. Первоначально в результате экспертно-аналитического опроса были получены значения важности каждого метода профессионального обучения (Приложение 6.5). Как наиболее важными были отмечены ученичество и наставничество (0,658) и инструктаж (0,588), остальные методы определены как менее важные. Полученные данные позволяют сделать утверждение о редком применении большинства методов профессионального обучения. Также необходимо отметить, что корреляции между этим показателем и результатом деятельности предприятий выборочной совокупности не отмечено, возможно, из-за низкой активности применения методов обучения.

Следующим шагом в исследовании данного элемента будет анализ показателей, которые характеризуют влияющие факторы на процесс обучения и оказывают определенное влияние на выбор направления обучения (Приложение 6.6 и Приложение 7) и цели обучения.

На нижеприведенных рисунках 2.2.26 – 2.2.30 указаны значения данных показателей отдельно для каждого предприятия выборочной совокупности.

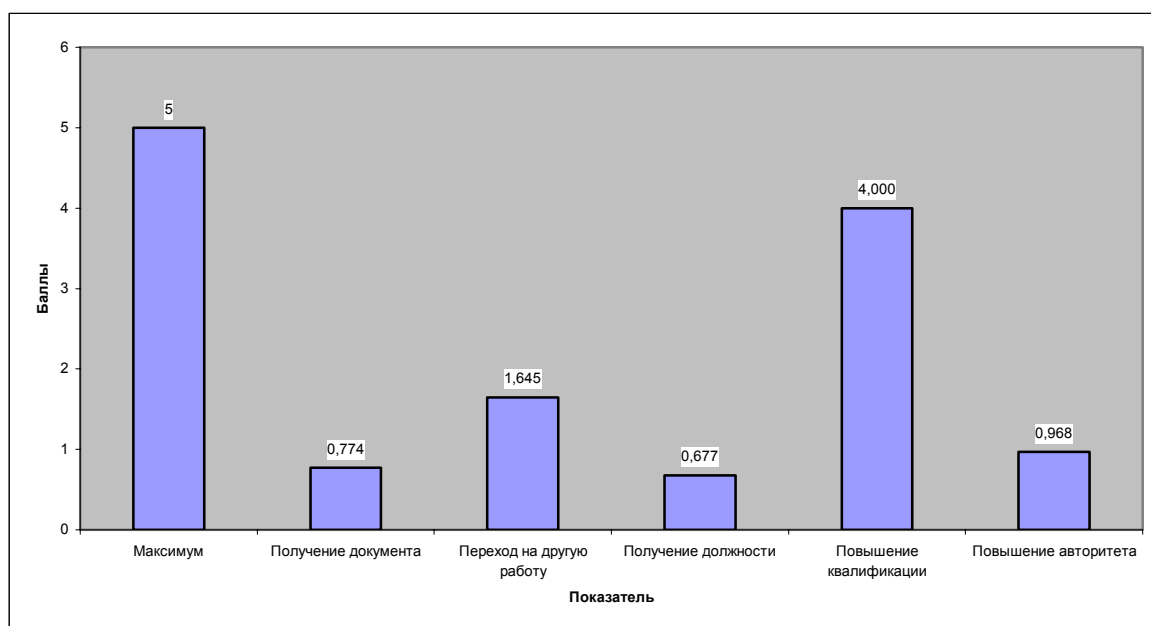


Рис.2.2.26 Экспертное значение показателей «Эффективность влияющих факторов на обучение» на предприятии «Система»

На данном предприятии, как видим, приведенные значения указывают, что определяющим является фактор повышения квалификации. Значение данного фактора значительно выше остальных. В этой связи можно сделать предположение, что у персонала и руководства в организации имеется устойчивое убеждение о необходимости обновления навыков и знаний, которые возможно использовать в качестве мотивирующего воздействия.

Вторым по значению стоит фактор, связанный с желанием приобрести другую работу. Следует отметить, как показал опрос, что изменение работы связывают не только с «родной» организацией, но и со сторонней организацией.

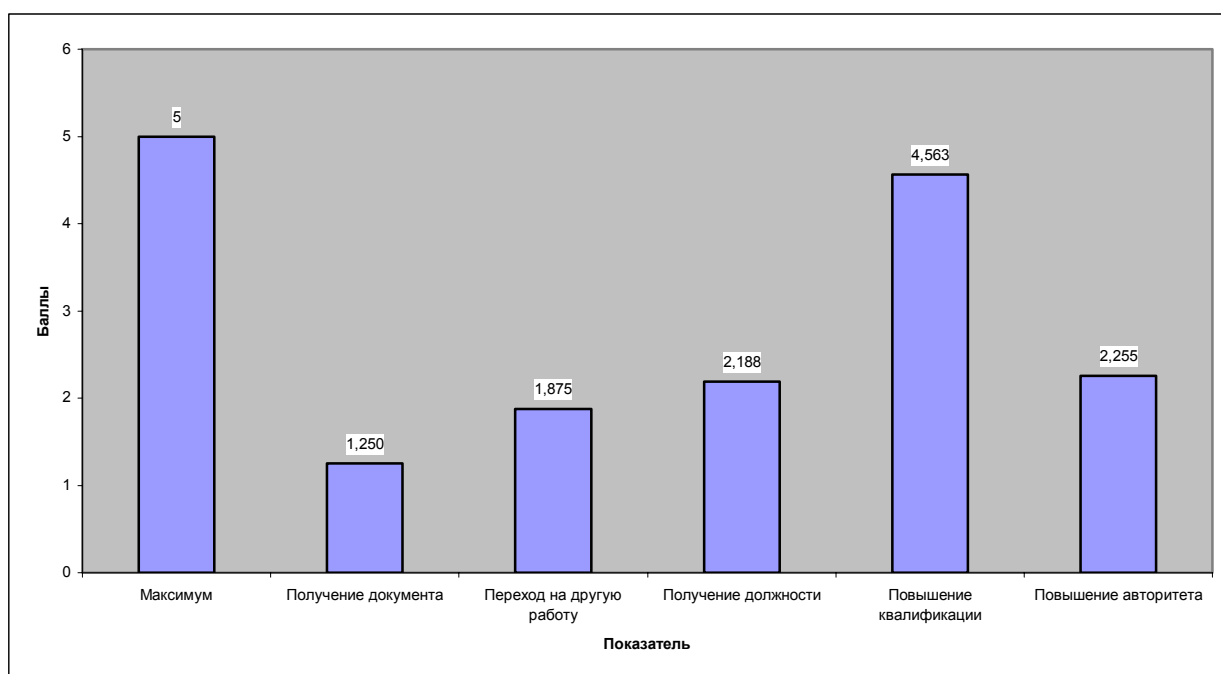


Рис.2.2.27 Экспертное значение показателей «Эффективность влияющих факторов на обучение» на предприятии «Бинар»

На предприятии «Бинар» также наибольшее значение имеет фактор повышение квалификации, что говорит об аналогичном состоянии дел, как и на предприятии «Система». Здесь также необходимо отметить значения факторов продвижение по служебной лестнице и повышение авторитета в команде. Это дает возможность предполагать, что в организации также развиты бюрократические процедуры и возможно, что высоко ценится формальный статус на иерархических уровнях.

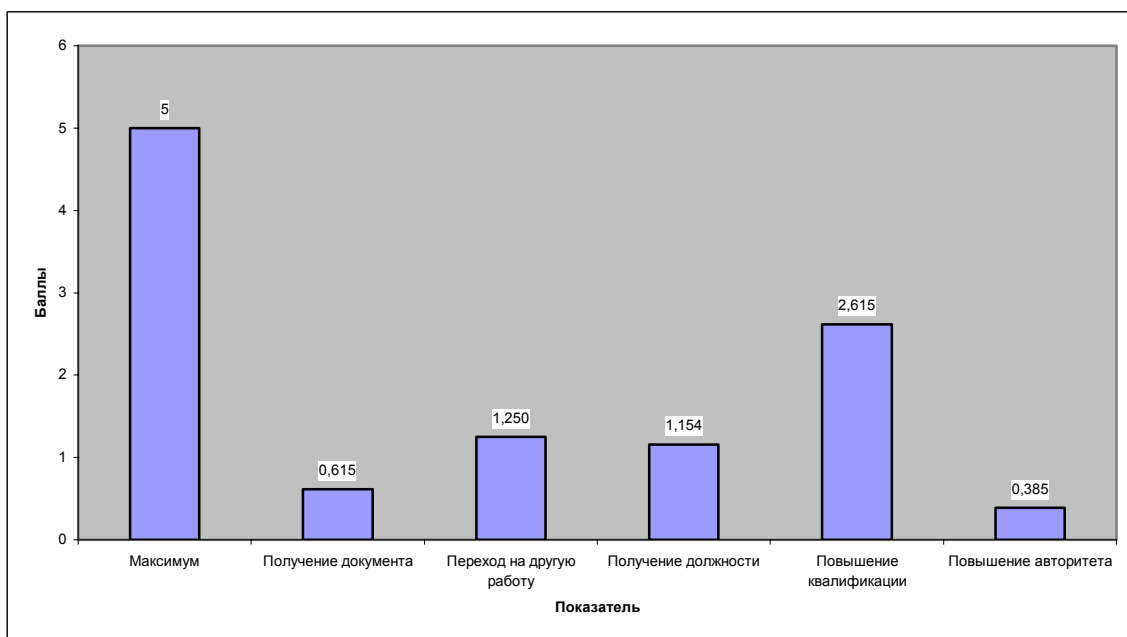


Рис.2.2.28 Экспертное значение показателей «Эффективность влияющих факторов на обучение» на предприятии «Аквад»

Характерная особенность значение показателей предприятия «Аквад» это их достаточно низкое значение. Однако следует отметить значение показателя повышение квалификации, которое превышает остальные показатели более чем 50%. Здесь можно предположить, что в данной организации бюрократические взаимоотношения на низком уровне и, вполне вероятно, ценится сила специалиста.

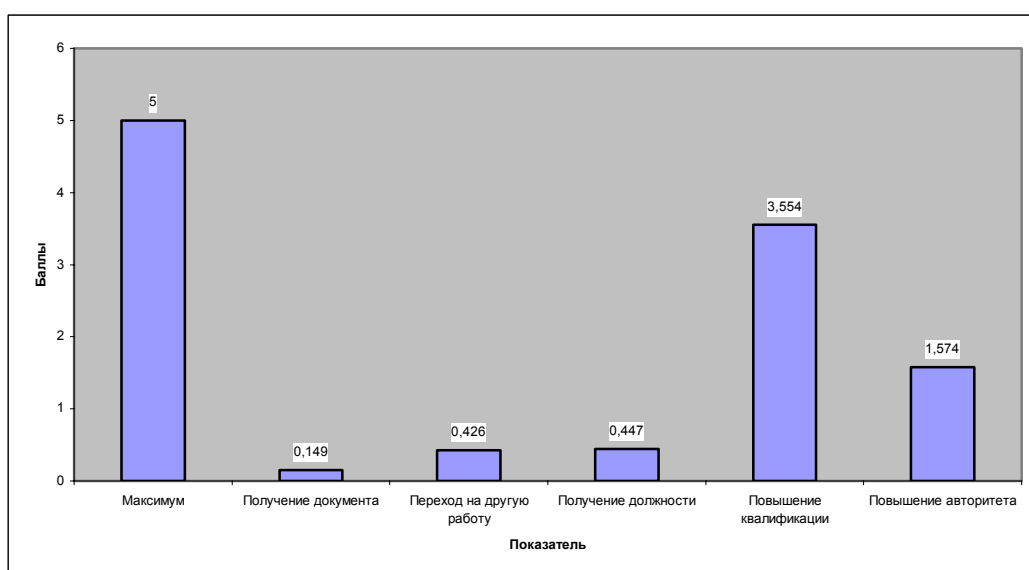


Рис.2.2.29 Экспертное значение показателей «Эффективность влияющих факторов на обучение» на предприятии «Консар»

На предприятии «Консар» очень высокое значение имеет тот же фактор повышение квалификации. На второй позиции находится фактор повышение авторитета. Данное состояние наверно можно объяснить специфическими взаимоотношениями в командах. Остальные значения имеют очень низкое значение и можно предположить, что их влияние крайне незначительно.

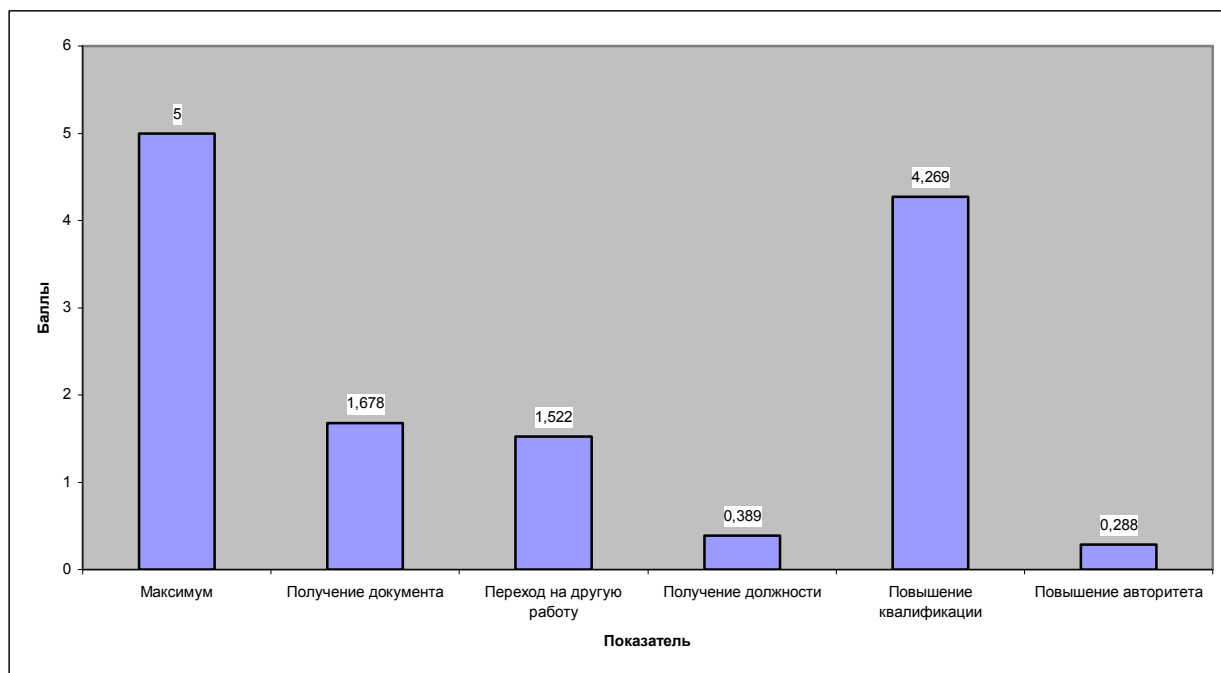


Рис.2.2.30 Экспертное значение показателей «Эффективность влияющих факторов на обучение» на предприятии «ВНИИЭФ»

Характерная особенность значений на предприятии «ВНИИЭФ» высокое значение по отношению к другим предприятиям выборочной совокупности факторов, которые характеризуют стремление использовать результаты обучения как возможность перехода на другую работу. Вполне возможно это связано с низким уровнем мотивирующих факторов на данном предприятии или взаимоотношениями в командах, построенными на бюрократических принципах. Однако следует заметить, что в не пользу последнего утверждения говорит низкое значение фактора, который характеризует желание получить более высокую должность.



Далее рассмотрим элемент «Эффективность передачи полномочий персоналу». Данный элемент характеризует, насколько руководители готовы делегировать полномочия своим подчиненным, а сотрудники способны их принять и эффективно использовать. Исследованию были подвергнуты такие аспекты, как область передачи полномочий, круг потенциальных адресатов, методы передачи полномочий и способность персонала использовать полученные полномочия.

На рисунке 2.2.31 приведены полученные значения данного элемента для каждого предприятия выборочной совокупности.

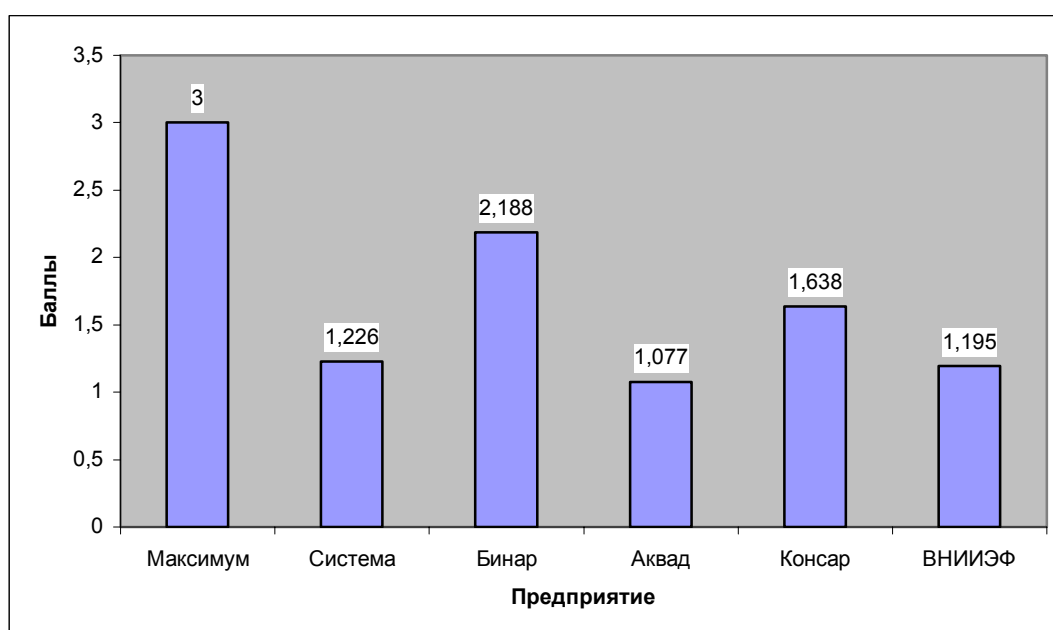


Рис.2.2.31 Экспертное значение показателей «Передача полномочий персоналу» исследуемых предприятий

Наибольшее значение имеет предприятие «Бинар», наименьшее «Аквад». Данные значения дают основание сделать предположение, что передаче полномочий, как процессу, на предприятиях «Бинар» и «Консар» уделяют достаточно большое внимание и, напротив, в остальных организациях этот аспект управления человеческими ресурсами необходимо развивать. Так из 20 атрибутов (Приложение 8) передачи полномочий активно используются в организациях не более 12. (Система – 9, Бинар – 12, Аквад – 4, Консар – 9, ВНИИЭФ – 7). На предприятиях аутсайдерах основным методом передачи полномочий является устное распоряжение

одноразового задания кратковременного действия. На предприятиях «Система», «Консар» и «ВНИИЭФ» основными методами являются, в дополнение к устному распоряжению, письменное распоряжение. Здесь также проявляется закрепление полномочий на постоянной основе с соответствующей мотивацией, как морального плана, так и материального в виде начислении повышенного процента премии. На предприятии «Бинар» широко используют как устные распоряжения, дающие определенные полномочия персоналу на длительный срок (вплоть до конца действия проекта или конкретного его этапа), так и письменные указания, закрепляющие соответствующие полномочия сотрудника на весь период выполнения проекта.

Область передачи полномочий анализировалась по двум направлениям, во-первых – производственная деятельность, а во-вторых - управленческая деятельность. Здесь необходимо отметить, что значительная часть случаев передачи полномочий приходится на производственную область (ориентировочно 85%) и лишь отдельные случаи приходятся на управленческую. Предположительно, это связано, в первую очередь, с организационной культурой предприятий. Во-вторых, на это влияет сложившаяся организационная структура. Так, очень ярко на всех предприятиях проявляется свойства централизованной структуры с вертикальной иерархией и функционально-производственным типом. Однако можно выделить предприятия «Система» и «Бинар», на которых имеются также элементы и матричной структуры.

При исследовании круга персонала, которому были делегированы полномочия, рассматривались следующие аспекты: компетентность персонала, взаимоотношения с ним, важность задачи. Методом экспертно-аналитического опроса были получены значения важности каждого аспекта, а именно: компетентность персонала – 0.366, взаимоотношения с персоналом – 0.489, важность задачи – 0.758. Как показывают данные значения определяющим фактором при выборе кандидата для делегирования ему

полномочий важность задачи, следовательно, можно предположить, что это связано с осознанием ответственности выполнения поставленных задач. Также необходимо отметить, что фактор компетентность имеет наименьшее значение. Вероятно, это связано с тем, что основная область делегирования полномочий – производственная, а здесь преобладают отработанные процедуры, основанные на рутине.

Следующий элемент, который мы проанализируем «Эффективность процесса найма и отбора персонала». Данный элемент очень важный в подсистеме приобретение человеческих ресурсов и характеризует взаимоотношения с внешней средой. Как показывают полученные данные, на исследуемых предприятиях уделяют достаточно большое внимание данному аспекту управления человеческими ресурсами, однако определенные резервы для повышения эффективности управленческой деятельности в этой области имеются. Особенно это следует отнести к предприятиям «Аквад», «Консар» и «ВНИИЭФ». На предприятиях «Система» и «Бинар» значения этого элемента высоки, что показывает понимание важности данного аспекта и наличие отработанных процедур в процессе найма и отбора персонала.

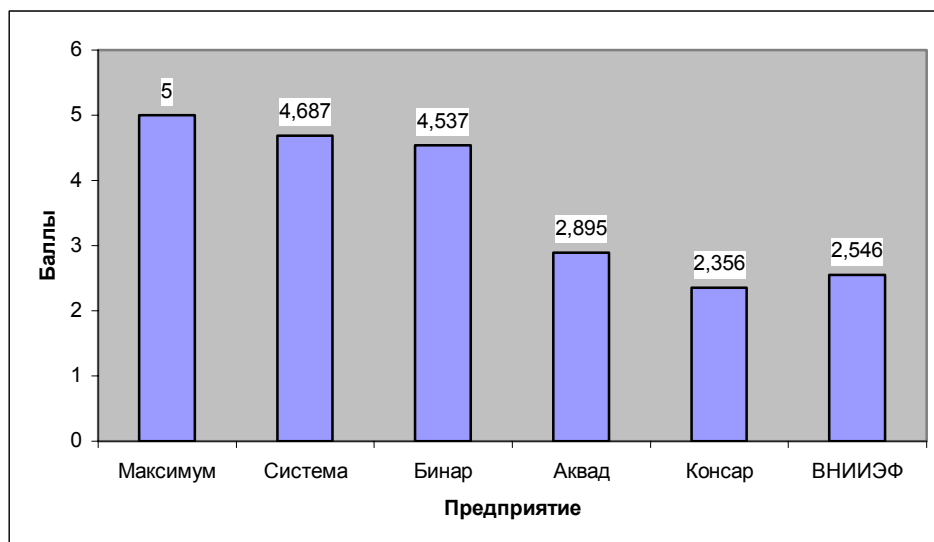


Рис.2.2.32 Экспертное значение элемента «Эффективность процесса отбора и найма персонала» исследуемых предприятий

При анализе данного элемента рассматривались показатели, которые характеризуют эффективность подходов определения соответствия людей требованиям конкретной работы, эффективность методов привлечения кандидатов, эффективность методов отбора кандидатов, эффективность вхождения в должность и социализации в коллективе.

При определении соответствия людей конкретной работе рассматривались следующие аспекты:

- анализ работы;
- анализ требований к исполнителям данной работы;
- наличие должностной инструкции на данную работу.

Из шести блоков анализа работы (Приложение 9) предприятиями используются пять, однако следует отметить, что области анализа существенно меньше, чем приведено в приложении 9. Так предприятия «Система» использует 10, предприятие «Бинар» - 12, предприятие «Аквад» и «Консар» - 9, предприятие «ВНИИЭФ» - 11. Такие области, как ответственность не используются ни одной организацией, ограничено используются области взаимоотношений, условий труда и требований, предъявляемые работой. Всеми предприятиями активно и в полном объеме используется область ключевых слов (что должно быть сделано, когда это должно быть сделано, где это должно быть сделано, как это должно быть сделано). Ограниченное использование областей для анализа работы руководители объясняют существованием устоявшихся процедур. Очень часто звучал характерный ответ, что так делали всегда.

Наличие должностной инструкции на предприятиях выборочной совокупности было исследовано методом опроса. Данный опрос показал, что на предприятиях «Система», «Консар» и «ВНИИЭФ» должностные инструкции разработаны и находятся в надлежащем порядке на все виды должностей, которые существуют на предприятиях. На предприятиях «Бинар» и «Аквад» должностные инструкции разработаны только для основного персонала. При этом пересмотр и анализ должностных

инструкций в соответствии с разработанными нормами существует только на предприятии «ВНИИЭФ».

Требования к кандидатам исследовались методом опроса и анализа текущих оперативных документов. В основу была положена схема, приведенная в приложении 7.

Исследование показало, что в полном объеме данную схему на предприятиях выборочной совокупности не используют. В основном в качестве требований к кандидату предъявляются образование, квалификация, опыт работы. Иногда выдвигаются особые условия (возможность работы сверхурочно и выходные дни, поездок в командировки), единичные случаи использования таких критериев как физические характеристики и личные качества. Отсутствие четко разработанной спецификации требований к кандидату, вероятно, может быть объяснено существующей организационной культурой на исследуемых предприятиях. Также следует отметить, что именно системный подход к организации предъявления требований к кандидатам на предприятиях выборочной совокупности развит крайне слабо и, необходимо предпринимать определенные меры по совершенствованию данного процесса.

Следующим объектом наших исследований являются методы привлечения кандидатов. Несмотря, на предполагаемую важность данного аспекта, корреляционной взаимосвязи с результативностью работы предприятий не обнаружено, что, возможно, объясняется в определенной степени формализованным отношением руководителей к данному управленческому действию.

Количественную характеристику процесса привлечения кандидатов на вакантные должности можно дать, рассчитав, показатель эффективности использования методов поиска специалистов. В процессе исследования были определены экспертные значения каждого метода привлечения кандидатов (Приложение 8). Теоретически максимально возможная величина этого показателя получается суммированием совокупности экспертных оценок

всех методов при условном допущении их применения в процессе поиска каждого кандидата. Соблюдая это условие, определим, что максимально значение этого показателя составит 3,119. Используя экспертную оценку использования методов привлечения кандидатов, определим фактическое значение этого показателя для каждого предприятия.

Данное значение составляет:

- предприятие «Система» - 2,415;
- предприятие «Бинар» - 2,662;
- предприятие «Аквад» - 1,724;
- предприятие «Консар» 2,149;
- предприятие «ВНИИЭФ» - 1,613.

Значение коэффициента фактического применения каждого метода привлечения кандидата для каждого предприятия в отдельности приведены в приложении 9.

Значение фактического использования каждого метода привлечения кандидата для каждого предприятия в отдельности приведены в приложении 10.

Как видим, наибольшие значения имеют организации «Система», «Бинар» и «Консар». При этом лидирует организация «Бинар». Наименьшие значения имеют предприятия «Аквад» и «ВНИИЭФ». Причем аутсайдером является организация «ВНИИЭФ».

Данные значения дают возможность предположить, что далеко не все методы привлечения кандидатов на вакантные должности активно используются на исследуемых предприятиях.

Следующий шаг в нашем исследовании – анализ методов отбора кандидатов на вакантную должность. Методом опроса и анкетирования были определены методы отбора применяемые на предприятиях выборочной совокупности. Данными методами являются оценка по резюме, анкетирование, тестирование, собеседование. Весь спектр данных методов используется на предприятии « Бинар», при этом экспертная оценка

важности каждого из методов в этой организации имеет следующее значения: оценка по резюме – 0,688; анкетирование – 0,435; тестирование – 0,452; собеседование – 0,847. На предприятии «Система» применяются такие методы отбора как оценка по резюме (экспертная оценка важности – 0,498) и собеседование (экспертная оценка важности – 0,879). На предприятиях «Аквад» применяется оценка по резюме (экспертная оценка важности – 0,238) и собеседование (экспертная оценка важности – 0,921). «Консар» применяются такие методы отбора как оценка по резюме (экспертная оценка важности – 0,350) и собеседование (экспертная оценка важности – 0,899). На предприятии «ВНИИЭФ» применяются анкетирование (экспертная оценка важности – 0,758) и собеседование (экспертная оценка важности – 0,789).

Как отмечали руководители предприятий основными задачами методов оценка по резюме, анкетирование и тестирование является не только поиск требуемого специалиста, соответствующего необходимым требованиям и создание положительной мотивации к данной должности, но и предсказанием того, насколько человек будет успешно работать, выполняя свои рабочие функции.

Метод собеседование на всех предприятиях выборочной совокупности отмечается как основной при принятии решения о приеме на работу, что и показывают экспертные значения важности данного метода, полученные при проведении исследования.

Однако следует отметить, что здесь также имеются определенные резервы для повышения эффективности данной деятельности. Так эксперты отмечают определенные трудности, которые присутствуют в аспектах процесса собеседования. К данным аспектам эксперты отнесли структуризация процесса собеседования, подготовка места проведения собеседования и контроль процесса проведения собеседования.

Последний показатель, который мы проанализируем – эффективность адаптации в рабочей команде. Экспертные оценки различных мероприятий по адаптации сотрудников приведены в приложении 11. Теоретически

максимальное значение, которое принимает данный показатель, суммируется из экспертных значений важности при допущении 100% использования всех мероприятий по адаптации и составляет 8,275. Фактические значения составляющих этого показателя для каждого предприятия в отдельности - в приложении 12.

Сравнительный анализ теоретически возможного значения и фактического значения показывает, что высокий уровень адаптационных мероприятий имеют организации «Бинар» (5,722), «Аквад» (5,888) и «Консар» (6,738), аутсайдерами являются организации «Система» (4,899) и «ВНИИЭФ» (4,321). Можно предположить, что руководители предприятий «Система» и «ВНИИЭФ» уделяют мало внимания важнейшим адаптационным мероприятиям, помогающим новым членам коллектива эффективно включиться в жизнь команды: не всегда новый сотрудник знакомится с формами повышения квалификации, формально знакомится со всеми членами команды и руководством, пренебрегается знакомство с организационной культурой организации и команды, а также неэффективна организация помощи новому сотруднику в первые дни его работы в команде. Новый сотрудник часто бывает предоставлен сам себе, что приводит к увеличению сроков адаптации в коллективе. Говоря о других организациях, необходимо отметить, что наряду с мероприятиями, которым руководство этих организаций уделяет большое внимание, таким как знакомство с производственными функциями и ознакомление с нормами безопасности, существуют мероприятия эффективность которых целесообразно было повысить, такие как ознакомление с формами повышения квалификации и аспектами организационной культуры.

Характеризуя процесс адаптации сотрудников, в общем, для всех предприятий, необходимо отметить, что уровень управленческих действий здесь выше, чем в области обучения.

Анализируя состояние рассматриваемой подсистемы в целом, отметим, что лидирующее положение в ней занимают предприятия «Система» и



«Бинар». Остальные предприятия имеют примерно одинаковое как лидирующих, так и отстающих позиций, что говорит о неравномерности развития различных управленческих мероприятий в пределах данной подсистемы.

Таким образом, в данной части работы сделана попытка анализа планирования и приобретения человеческих ресурсов на предприятиях выборочной совокупности в сравнении с максимально возможными значениями и между собой. При этом были выявлены как лидеры, так и аутсайдеры.

Проведенный анализ послужил основой для разработки подробных рекомендаций для каждого предприятия выборочной совокупности в области кадрового менеджмента.

### 2.3. Исследование и оценка процессов поддержания и наращивания кадрового потенциала при реализации стратегическо-инновационных проектов

Одной из важнейших областей управления кадровым потенциалом при реализации стратегическо-инновационных проектов является поддержание человеческих ресурсов на должном уровне для обеспечения эффективного достижения поставленных целей и задач.

Исследуемый в этом параграфе блок – поддержание и наращивание кадрового потенциала необходимого для выполнения работ в стратегическо-инновационном проекте. Результат данного исследования позволит оценить состояние соответствующих показателей поддержания и наращивания кадрового потенциала и сравнить деятельность предприятий в рассматриваемой области.

На рисунке 2.3.1 приведены экспертные значения блока поддержания человеческих ресурсов исследуемых предприятий.

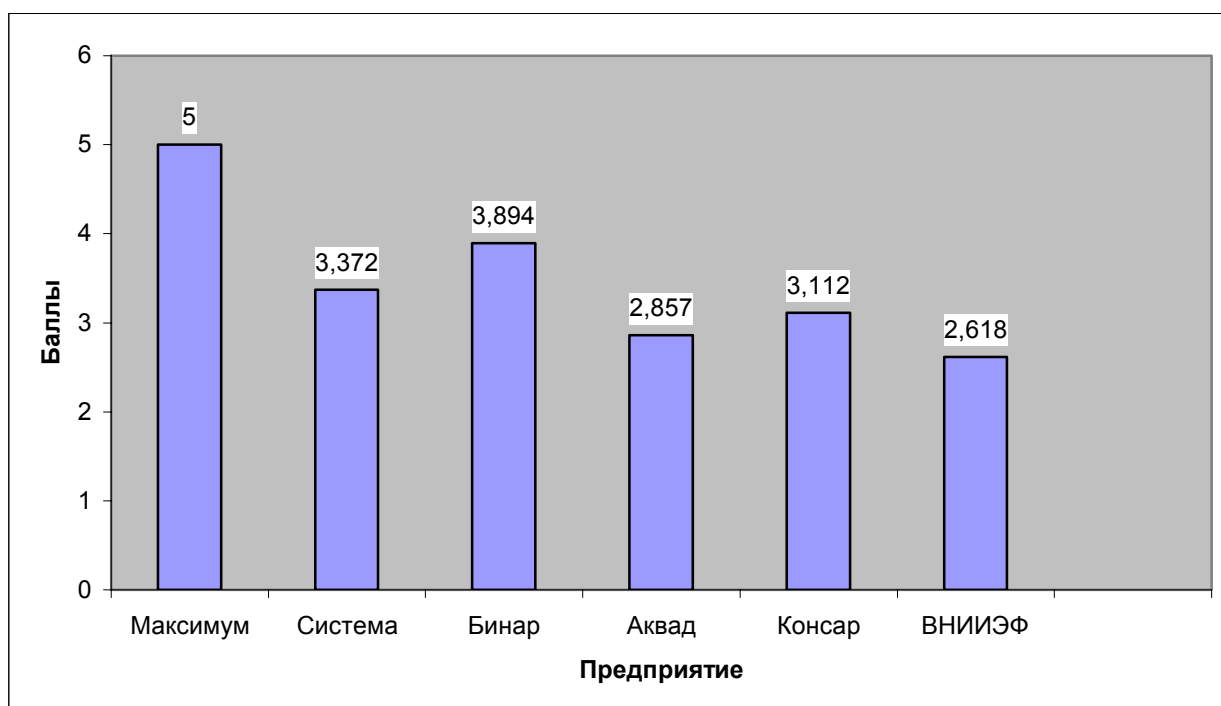


Рис.2.3.1 Экспертное значение блока «Поддержание человеческих ресурсов»

Значения блока на данном рисунке показывают, что в данной области лидируют предприятия «Система» и «Бинар». С небольшим отставанием от лидеров находятся остальные предприятия. Данные значения позволят сделать предположение, что процессы поддержания человеческих ресурсов на предприятиях выборочной совокупности сформированы и функционируют с неявно выраженным отличием эффективности.

Значение исследуемого блока складывается из значений элементов, которые его формируют, а именно: эффективность мотивационных процессов на предприятии и эффективность проектирования работы. Значения данных элементов приведены на рисунке 2.3.2.

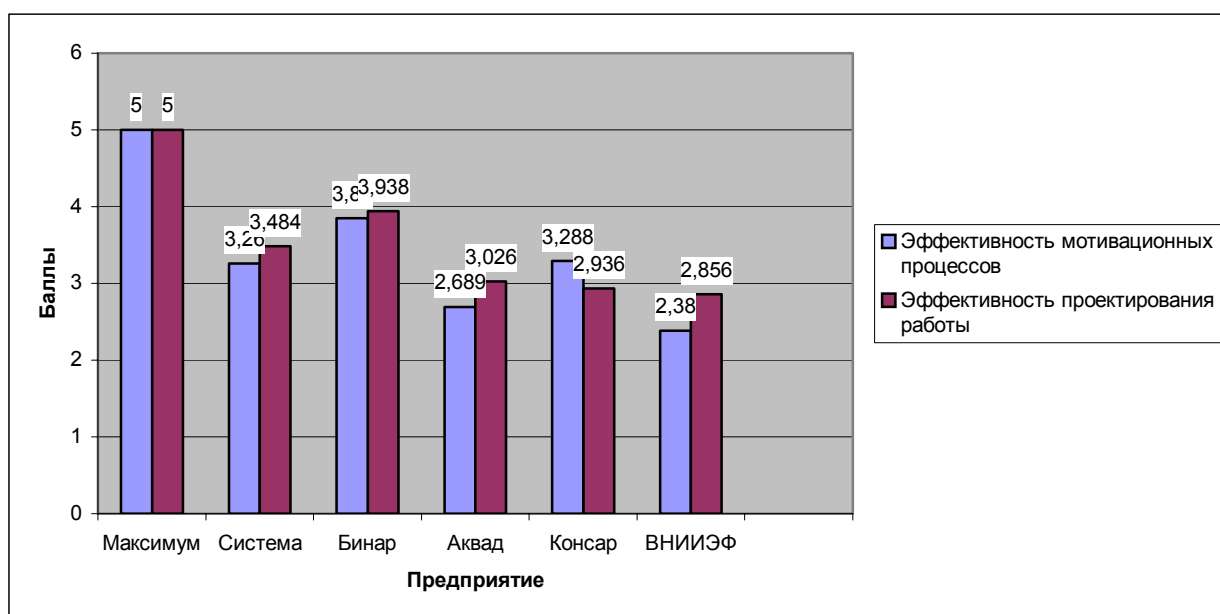


Рис.2.3.2 Экспертное значение элементов «Поддержание человеческих ресурсов»

Анализируя данную диаграмму можно сделать следующие утверждения, во-первых, значения всех элементов не достигают максимального значения, а, следовательно, целесообразно говорить о повышении эффективности управленческих действий в данной области управления человеческими ресурсами. Во-вторых, в основном лидирует элемент проектирование работы, только на предприятии «Консар» первое место занимает элемент эффективность мотивационных процессов. В-третьих, значения элементов

существенно не отличаются друг от друга, что говорит об ориентировочно одинаковом отношении руководителей предприятий выборочной совокупности к процессу управления данными элементами.

Далее проанализируем для каждого предприятия представленные элементы в отдельности, что позволит получить информацию для дальнейшей разработки соответствующих рекомендаций по повышению эффективности управления в данной области.

Значение элемента эффективность мотивационных процессов складывается из следующих показателей:

- показатель эффективности условий труда. Значение показателя характеризует степень соответствия рабочих мест требованиям работы и ожидание сотрудников команды от предприятия по организации рабочего места.

- показатель эффективности вклада в работу команды. Значение показателя характеризует собственную оценку исполнителем выполняемой работы по проекту.

- показатель эффективности оценки работы коллегами. Значение показателя характеризует степень адекватности оценки членами команды вклада в работу по проекту определенного члена команды.

- показатель эффективности оценки работы руководством. Значение показателя характеризует степень адекватности оценки руководителями проекта и организации вклада сотрудника в достижение поставленных целей и задач по проекту.

- показатель удовлетворенности работой по проекту. Значение показателя характеризует степень соответствия ожиданий от работы конкретным полученным результатам.

- показатель отношения к выполняемой работе в команде по проекту. Значение показателя характеризует степень толерантности персонала к своим рабочим функциям и величину прикладываемых усилий для достижения поставленных целей и задач.

- показатель эффективности профессионального роста при работе по проекту. Значение показателя характеризует степень удовлетворенности ростом рабочей компетентности.

- показатель эффективности материального стимулирования при работе по проекту. Значение показателя характеризует адекватность существующей системы материального стимулирования ожиданиям сотрудников организации.

- показатель эффективности должностного роста в команде. Значение показателя характеризует степень соответствия ожиданий сотрудников организации в области продвижения по иерархической лестнице.

- показатель эффективности оценки карьерного роста в организации. Значение показателя характеризует ожидание сотрудников по их продвижению в организации по иерархической лестнице в последующие 3 года.

Основу исследования мотивационных процессов составили модель ожидания и двухфакторная модель Герцберга. Применение данных моделей для исследования мотивации персонала было определено методом экспертно-аналитического опроса руководителей предприятий выборочной совокупности, которые обозначили их как наиболее адекватными и релевантными в объяснении и понимании отношения персонала к своим рабочим функциям и поведения сотрудников в процессе выполнения работ по проекту.

На рисунке 2.3.3 приведены экспертные значения показателей элемента эффективность мотивационных процессов на предприятии «Система».

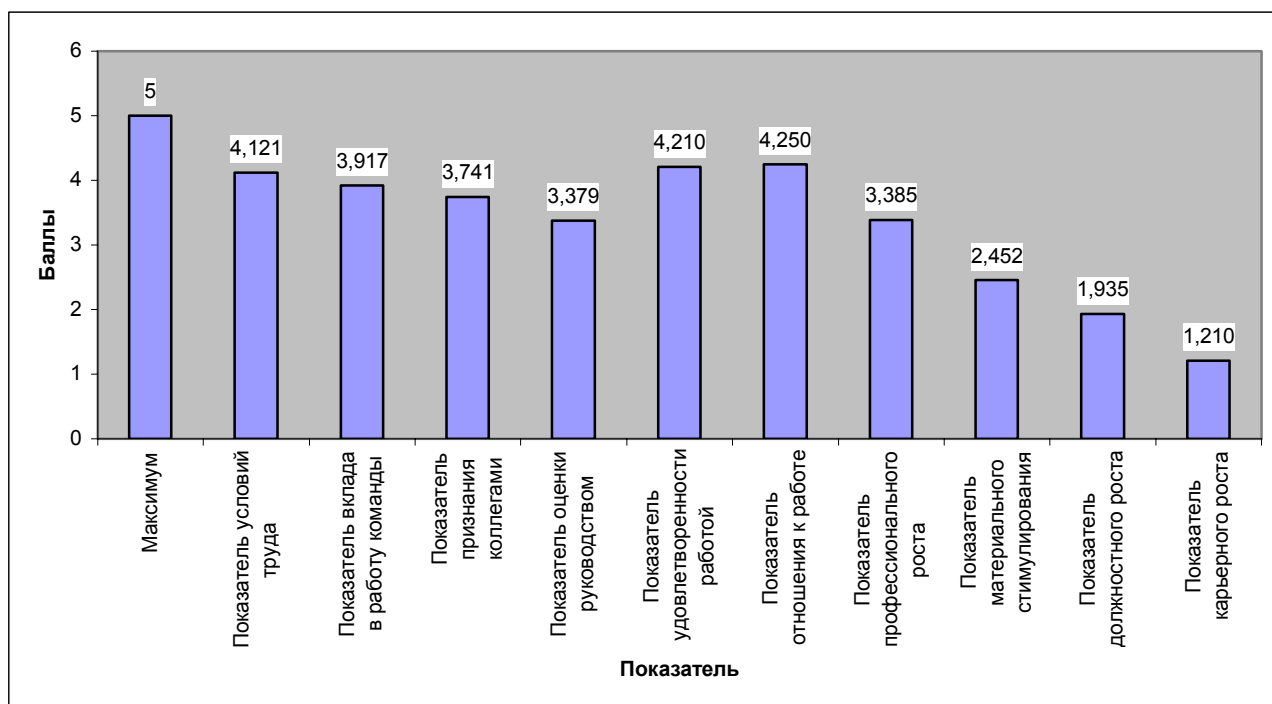


Рис. 2.3.3 Экспертные значения показателей элемента эффективность мотивационных процессов на предприятии «Система»

Анализ данной диаграммы показывает, что большинство показателей имеют достаточно большое значение, так что мотивационные процессы на предприятии «Система» развиты хорошо. Наибольшее значение имеют показатели отношения к работе, удовлетворение от работы и эффективности условий труда. Данное обстоятельство позволяет сделать утверждение, что на предприятии существует продуманная система расстановки человеческих ресурсов, а также четкое осознание того, что конкретные физические формы организации труда являются одним из важных факторов, формирующих производственную культуру организации. Примечателен тот факт, что при капитальном ремонте производственных помещений была приглашена команда специалистов по организации труда, которая разработала специальный проект, учитывающий такие условия труда как освещенность, планировку производственных помещений и их цветовую гамму, мебельный интерьер, а также был разработан стиль производственной одежды с последующим ее пошивом. Для сотрудников предприятия были оборудованы комната приема пищи с соответствующим оборудованием и тренажерный

зал. Все 100% респондентов от данного предприятия отметили вышеуказанные действия как высоко мотивирующие. Следует отметить, что величина прикладываемых сотрудниками усилий по достижению поставленных целей находится на высоком уровне, причем все сотрудники предприятия ознакомлены с четко сформулированной миссией организации, в отличие от сотрудников других предприятий выборочной совокупности.

Не намного отличается от лидеров группа показателей, которые характеризуют оценки труда. Данный факт свидетельствует о том, что члены команды имеют результативную работу при достаточно эффективной организации системы морального поощрения.

Однако следует отметить низкие значения показателей должностного и карьерного роста. Это можно объяснить как слабостью организационной структуры, так и не достаточным вниманием со стороны руководства к данным аспектам. Также необходимо заметить относительно низкое значение показателя эффективности материального стимулирования на фоне других показателей, характеризующих удовлетворенность работой и отношением к работе. Это можно объяснить соответствующим типом организационной культуры с проявлением лояльности и толерантности к организации со стороны персонала. Так на прямой вопрос хотели бы Вы расстаться с организацией, положительно ответили чуть более 16%.

Далее рассмотрим предприятие «Бинар». На рисунке 2.3.4 приведены экспертные значения показателей элемента эффективности мотивационных процессов.

Диаграмма показывает, что наибольшие значения имеют показатели отношения к работе, удовлетворение от работы, эффективности условий труда и профессионального роста. Причем значения данных показателей достаточно высокие, что говорит о большом внимании со стороны руководства данным аспектам управления человеческими ресурсами. Следует отметить, что данную ситуацию объясняет и сложившаяся производственная культура, на которую большое влияние оказало

реализации программы по расширению акционеров предприятия из числа работников организации.

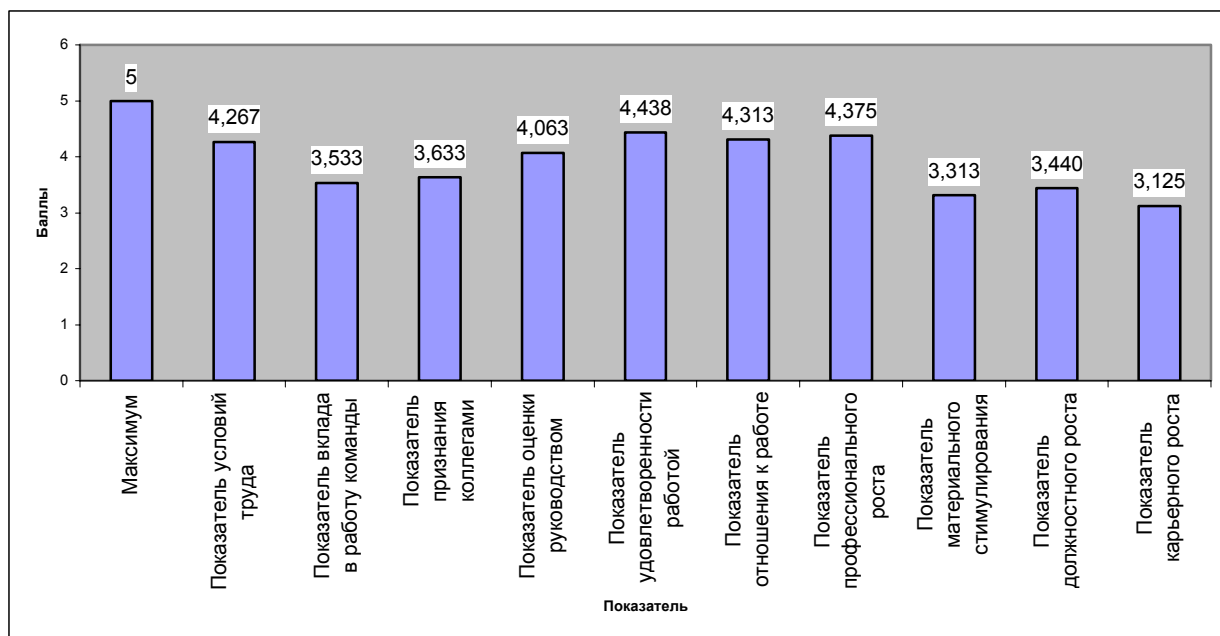


Рис. 2.3.4 Экспертные значения показателей элемента «Эффективность мотивационных процессов на предприятии «Бинар»»

Также необходимо заметить, что рост высокотехнологичной работы за последние 3 года привел к изменению профессиональной компетентности сотрудников предприятия с ярко выраженными для них положительными моментами. Следует отметить, что значение показателя оценки работы руководством превышает значение показателя самооценки, что свидетельствует о понимании руководством предприятия важности в области поддержания человеческих ресурсов соответствующих мотивационных аспектов и развитии адекватных методов находящихся в основе мониторинга деятельности персонала. Так следует отметить такой метод, как организация своего рода «круглых столов» по обсуждению целей, задач проекта, а также проблем и полученных результатов при выполнении работ по проекту. Показатель материального стимулирования - значение данного показателя является наибольшим среди предприятий выборочной совокупности, но на предприятии «Бинар» занимает предпоследнее место. Данное положение воспринимается руководством адекватно и объясняется значительным



ростом человеческих ресурсов в последнее время, который привел к тому, что принципы существующей системы материального поощрения становятся неэффективны. Данный факт роста численности организации и объема производства отчасти объясняет и значение показателя карьерного роста, который является наименьшим среди всей группы показателей исследуемого элемента предприятия «Бинар».

Следующим шагом будет исследование предприятия «Аквад». На рисунке 2.3.5 приведены экспертные значения показателей элемента эффективности мотивационных процессов.

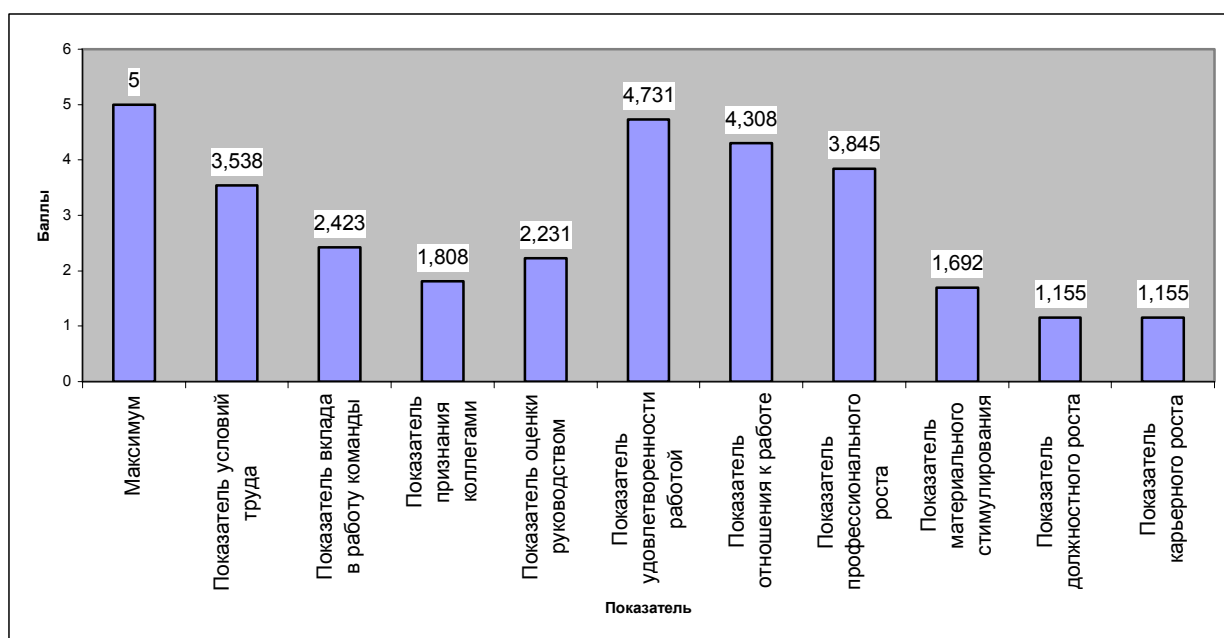


Рис. 2.3.5 Экспертные значения показателей элемента эффективность мотивационных процессов на предприятии «Аквад»

Анализ данной диаграммы показывает, что лидируют два показателя – удовлетворенностью работой и отношения к работе. Следует отметить, что значения данных показателей достаточно высокие (значение показателя удовлетворенность работой наибольшее среди предприятий выборочной совокупности) и это предоставляет возможность сделать предположение, что сотрудники предприятия прикладывают значительные усилия для достижения поставленных целей и задач проекта, следовательно, они

соответствующим образом мотивированы. Следующими по значению находятся показатели профессионального роста и условий труда. Данные значения показывают, что руководство предприятия уделяет большое внимание условиям труда и делает соответствующие инвестиции в данный аспект. Так был построен современный выставочный центр, произведен капитальный ремонт гаража для автотранспортного парка и производственных помещений, произведены закупки современного инструмента и рабочей одежды. Значение показателя характеризующего удовлетворенность профессиональным ростом объясняется тем, что предприятие имеет значительные по объему высокотехнологические заказы, которые выполняются сотрудниками организации в срок и на должном уровне качества.

Последующие показатели существенно отличаются от лидирующих факторов, что говорит о существовании ресурсов по повышению эффективности в управлении человеческими ресурсами на данном предприятии в области их поддержания. Особенно следует отметить значения показателей должностного и карьерного роста. Значение данных показателей можно объяснить тем, что значительная часть сотрудников предприятия, принимавших участие в исследовании, уже достигла определенного положения в организации, при котором должностной рост в ближайшее время не предвидится. Примечателен тот факт, что, как показали беседы с респондентами, они (респонденты) не делают различий между понятиями должностной и карьерный рост и приравнивают их друг к другу.

Показатель эффективности материального стимулирования также находится на низком уровне. Данное значение объясняется тем, что система материально стимулирования в настоящее время на предприятии не отвечает существующим требованиям и необходимо разрабатывать новые принципы ее функционирования. Так 46,15% респондентов отметили, что система материального стимулирования на предприятии не работает, 7,69%

неудовлетворены ее функционированием, 38,46% отметили низкую эффективность данной системы.

Совокупность показателей по оценке выполняемой работы также имеют значения далеко отстающие от максимально возможного. Здесь необходимо отметить, что показатель признание работы коллегами имеет наименьшее значение, что, возможно, объясняется сильной внутренней конкуренцией, как среди команд, так и внутри нее.

Следующий объект наших исследований предприятие «Консар». На рисунке 2.3.6 приведены экспертные значения показателей, составляющих элемент эффективность мотивационных процессов.

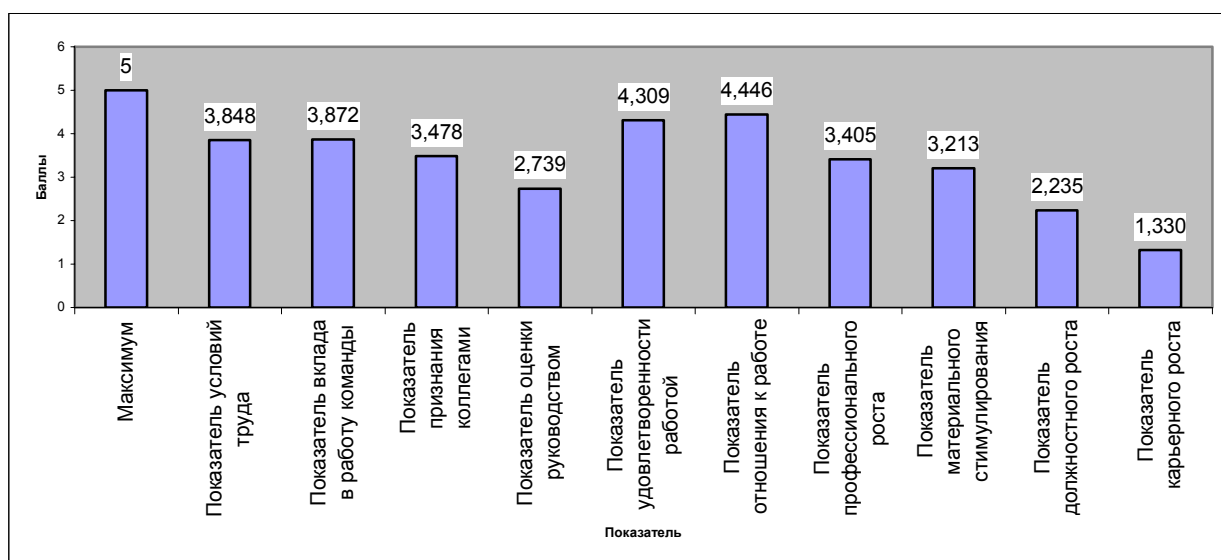


Рис. 2.3.6 Экспертные значения показателей элемента эффективность мотивационных процессов на предприятии «Консар»

Анализ данной диаграммы показывает, что наибольшее значение имеют показатели отношения к работе и удовлетворенностью работой. Причем показатель отношения к работе имеет наибольшее значение среди предприятий выборочной совокупности. Это свидетельствует, что на предприятии этим аспектам уделяют должное внимание. Предприятие имеет стабильные заказы на ближайшие пять лет и обладает высоким рейтингом среди населения города. Работа на данном предприятии считается

престижным, что отчасти также объясняет значение показателя отношения к работе.

Далее следует выделить совокупность показателей, значение которых существенно не отличается друг от друга. Данные показатели характеризуют условия труда, вклад в работу команды, оценку работы коллегами, профессиональный рост и эффективность материального стимулирования. Значение показателя эффективности условий труда свидетельствует, что на предприятии уделяют должное внимание этому аспекту мотивации. Так был произведен капитальный ремонт здания офиса, при этом рабочие места спроектированы и оборудованы в полном соответствии с имеющимися требованиями, как по технике безопасности, так и эргономики. Рабочие места были оснащены должным и качественным оборудованием. Значение показателей эффективности вклада в работу команды и оценки работы коллегами можно объяснить существующей производственной культурой, которая способствует поддержанию высокой самооценки и хороших взаимоотношений между коллегами. Наличие высокотехнологической работы и ее успешное выполнение, как следует из проведенного опроса, объясняет значение показателя удовлетворенности роста компетентности сотрудников предприятия. Следует отметить существующую систему материального стимулирования в данной организации. Так 42,55% респондентов отметили, что их устраивает существующая система материального стимулирования, 36,17% – считают ее не совсем достаточно эффективной, 21,28% – неудовлетворенны. Не смотря на то, что значительная часть респондентов удовлетворена существующей системой, здесь имеются соответствующие резервы повышения эффективности управления человеческими ресурсами в области их мотивации. Значение показателей, которые характеризуют перспективу должностного и карьерного роста, находятся на предпоследнем и последнем месте соответственно. Возможно, это объясняется тем, что кадровый состав

организации устоялся, а изменения, способствующие движению и появлению новых должностей в ближайшее время, не планируется.

Завершаем наше исследование данного блока анализом предприятия «ВНИИЭФ».

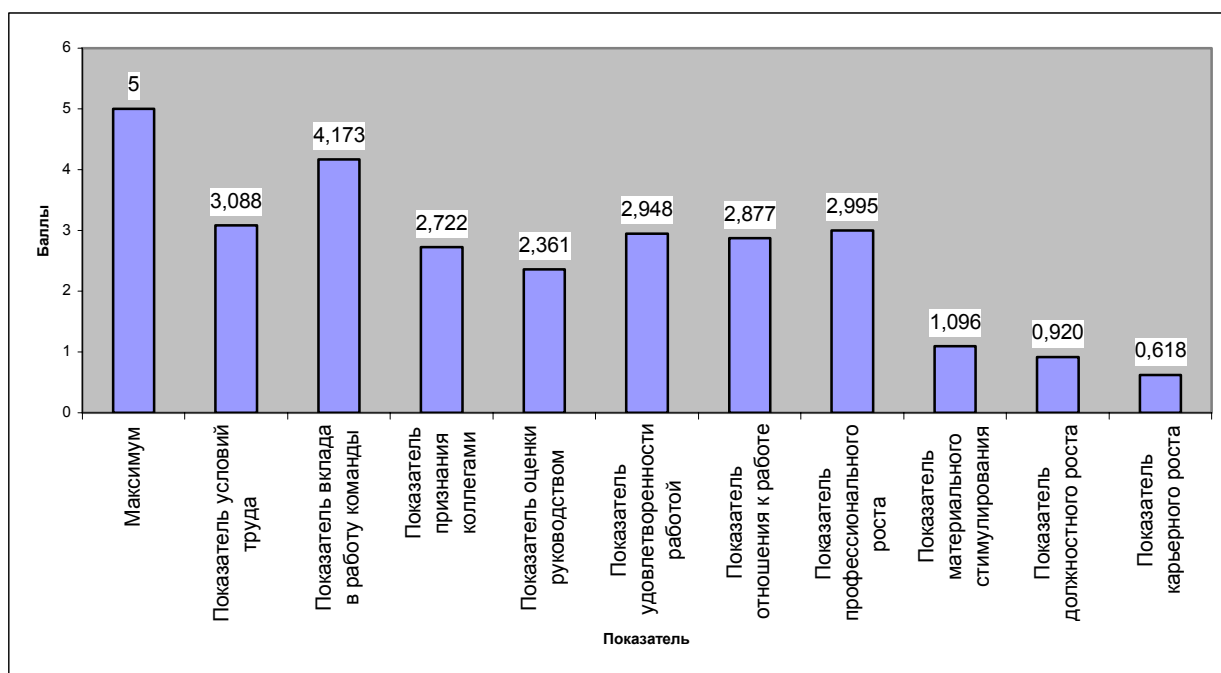


Рис. 2.3.7 Экспертные значения показателей элемента эффективность мотивационных процессов на предприятии «ВНИИЭФ»

Наибольшее значение имеет показатель, который характеризует самооценку вложенного труда. Это объясняется соответствующей производственной культурой, в которой большое значение приобрела субкультура отдельной личности. При этом аспекты командной работы не развиты. Значение показателей, которые характеризуют оценку работы коллегами и руководством значительно ниже, чем значение показателя самооценки. Следует отметить, что данное положение может вносить дисбаланс в систему управления мотивацией и при оценке работ исполнителей по проекту, вероятно, может спровоцировать возникновение конфликтных ситуаций, имеющих деструктивный характер. Так при обсуждении результатов анкетирования и проведенного опроса по данному

аспекту мотивации, менеджеры проектов отмечали такие случаи конфликтных ситуаций, при этом замечали определенную трудность разрешения данных конфликтов и их негативное длительное воздействие на взаимоотношения между членами команды. Совокупность показателей, таких как удовлетворенность условиями труда, удовлетворенность работой, отношение к работе и профессиональный рост имеют значения, которые значительно отличаются от максимально возможного. Показатели эффективности материального стимулирования, должностного и карьерного роста имеют наименьшее значение среди предприятий выборочной совокупности.

Значения указанных показателей объясняются тем обстоятельством, что предприятие «ВНИИЭФ» имеет стабильный ежегодный государственный заказ, который по объемам производства превалирует перед выполняемыми проектами. Отношение к данным проектам топ менеджеров предприятия нельзя охарактеризовать, как только положительное. С их позиций данные проекты скорее временное явление, хотя и достаточно продолжительное. Также следует отметить, что объем привлекаемых человеческих ресурсов для выполнения работ по проектам ориентировочно в 10-12 раз меньше, чем используется при выполнении работ по государственному заказу. Однако старшие руководители предприятия и менеджеры проектов отмечают и положительную сторону проектов. К таким моментам были отнесены как возможность осуществления зарубежных командировок и участие в международных конференциях, возможность приобретения как компьютерного, так, в отдельных случаях, уникального научно-исследовательского оборудования. Также было отмечено и получение материального вознаграждения, которое начисляется на индивидуальные банковские счета. Отсюда было сформировано отношение персонала к данным проектам, как к дополнительному приработку и участие в них не связывают с построением карьеры или возможным должностным ростом. Одним из основных стимулирующих факторов является (исходя из

проведенного опроса) возможность повышение своей профессиональной компетентности.

Следующим шагом в исследовании мотивационных процессов предприятий выборочной совокупности – анализ эффективности элемента, характеризующего область проектирования работы. Данный элемент сформирован из следующих показателей:

- разнообразия работы, значение которого характеризует эффективность увеличения количества производственных зон в функциональных областях;
- расширения объема работ, значение которого характеризует эффективность расширения производственных зон в функциональных областях;
- возможности раскрытия своих возможностей, значение которого характеризует эффективность обогащение содержания работы.

Рассмотрим данные показатели каждого предприятия совокупной выборки, которые приведены на рисунках 2.3.8 – 2.3.10, и сравним их значения между собой.

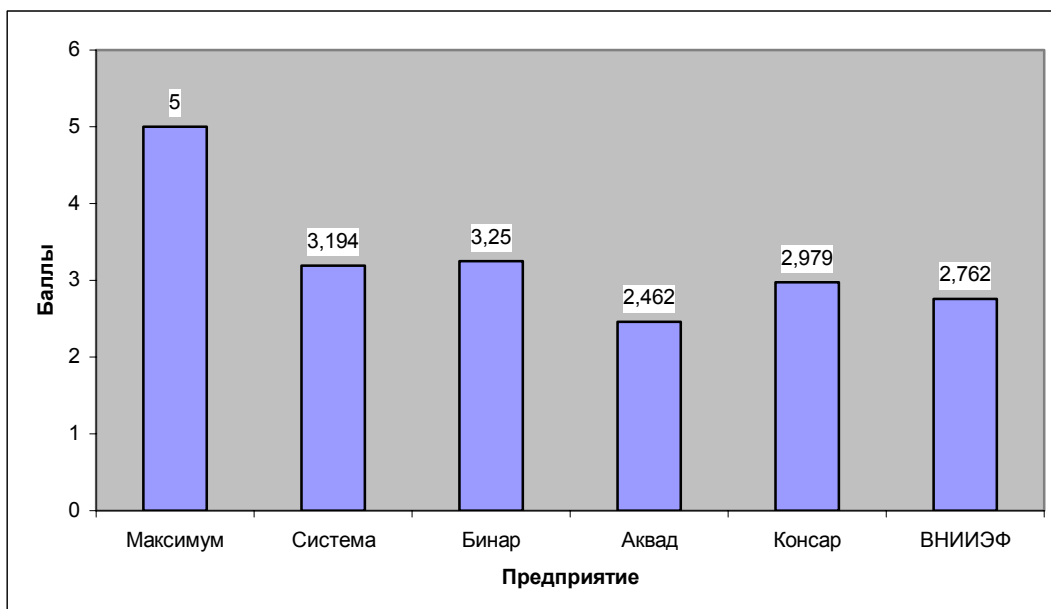


Рис. 2.3.8 Экспертные значения показателя разнообразия работы

Анализ диаграммы на рис. 2.3.8 показывает, что значения показателя данной совокупности предприятий не достигают максимального значения, что дает возможность утверждать о существовании здесь определенных ресурсов повышения эффективности управления мотивацией человеческих ресурсов. Полученные в ходе исследования значения данного показателя, которым обладают предприятия, в большей части существенно не отличаются друг от друга, при этом наибольшее значение имеет предприятие «Бинар», наименьшее предприятие «Аквад». Полученные данные показывают, что вопросы увеличения количества производственных зон в функциональных областях специалистов, участвующих в работах по инвестиционным проектам на исследуемых предприятиях, не остаются без внимания и управленческая деятельность в это направлении не только осознается, но и проводится. Так во всех организациях выборочной совокупности имеет место практика замещения специалистов, т.е. перемещение с одного рабочего места на другое. Данные проведенного опроса, показывают, что менеджеры проектов в данных перемещениях видят возможность персоналу узнать обо всем производственном процессе, а это в свою очередь ведет к более полному осознанию целей и задач проекта и повышению ответственности за порученную работу. Специалисты отметили, что «разумное» увеличение количества производственных зон в функциональных областях является достаточно эффективным методом развития, так как они (специалисты) начинают лучше понимать, как связаны отдельные задания, а также расширяется круг освоенных навыков. Однако следует отметить, что респондентами отмечались негативные моменты данных управленческих действий. К таким моментам были отнесены отсутствие увеличения ценимых персоналом результатов, слабая корреляция с величиной дополнительного вознаграждения, а также имелись случаи разрушения сложившихся рабочих групп.



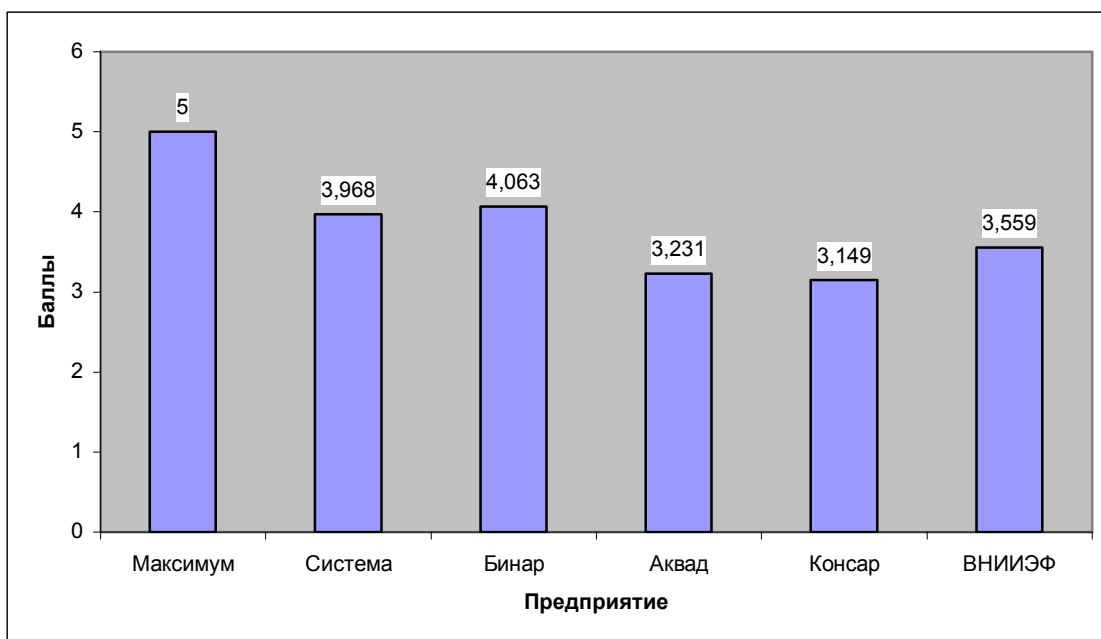


Рис. 2.3.9 Экспертные значения показателя расширения объема работ

Анализируя, диаграмму на рис. 2.3.9 можно сделать следующие утверждения: во-первых, максимального значения не достигает ни одно предприятие выборочной совокупности, что говорит об определенных резервах управленческой деятельности в данной области, во-вторых, значения данного показателя несколько выше, чем значения предыдущего показателя (увеличение количества производственных зон в функциональных областях), что свидетельствует о большем внимании со стороны руководства данному аспекту. Наибольшее значение имеет предприятие «Бинар», наименьшее предприятие «Консар». Отличие значений этого показателя между предприятиями лидером и аутсайдером составляет чуть менее 22,5%. Данные проведенного опроса показали, что менеджеры проектов, проводя политику расширения объема работ для персонала занятых в проектах, преследовали следующие основные цели – устранение монотонности работы и уменьшение вероятности стрессов за счет увеличения разнообразия работы. Также, по мнению одного из менеджера предприятия «Бинар», поручение сотруднику работы, ранее выполняемой несколькими сотрудниками (монтаж и наладка исполнительного устройства) может приводить к повышению «чувства собственности на работу», а также

осознанию своей значимости в коллективе и повышению степени ответственности. Однако следует отметить, что руководителями проектов отмечались случаи, когда расширение объема работ вызывало не только раздражение персонала, но и деструктивный конфликт. Менеджеры объясняли данные случаи тем, что данное увеличение не вызывало интереса сотрудников или объединяемые задания слабо связаны между собой. Участники проекта объясняли возникновение конфликтных ситуаций тем, что возникало чувство, что «за расширением объема работы скрывается неоправданное увеличение рабочей нагрузки».

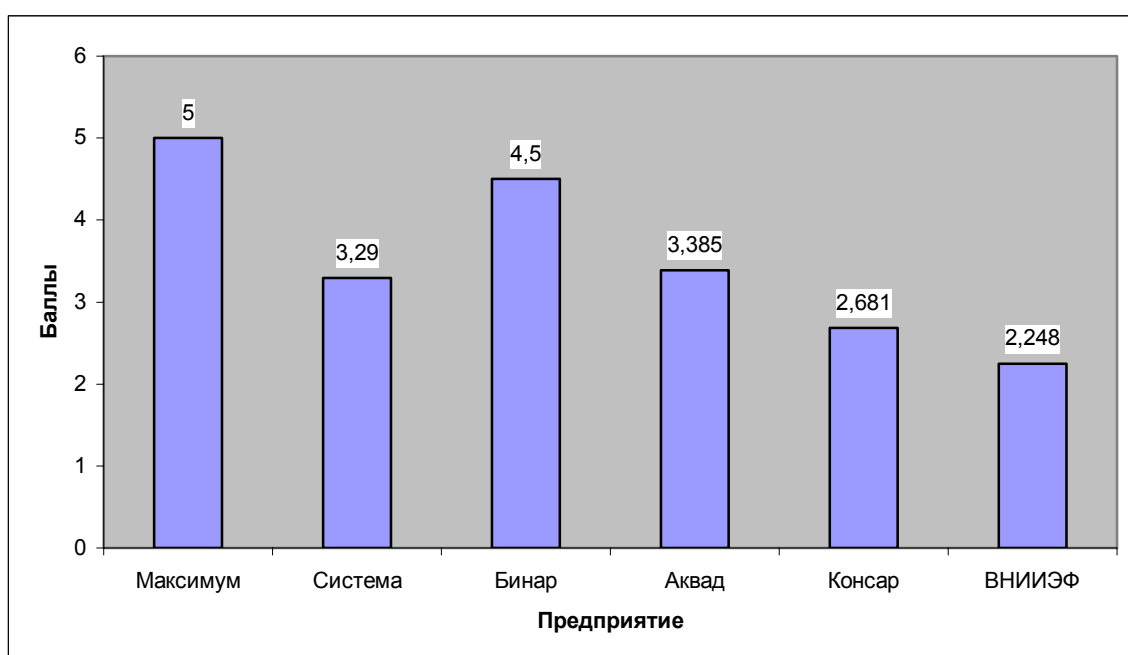


Рис. 2.3.10 Экспертные значения показателя возможности раскрытия способностей

Анализ диаграммы на рис. 2.3.10 показывает, что в отличие от распределения по предприятиям выборочной совокупности предыдущих показателей, значения данного показателя имеют значительный разброс. Наибольшее значение имеет предприятие «Бинар», наименьшее предприятие «ВНИИЭФ». Данные значения показателя свидетельствуют, что на предприятиях выборочной совокупности в разной степени эффективности

используются методы для возможности раскрытия способностей персонала.

Так на предприятии «Бинар» используются следующие методы:

- отмена некоторых видов управленческого контроля;
- повышение ответственности за результаты работы;
- представление дополнительных полномочий во время командировок для приемо-сдаточных испытаний поставляемого оборудования;
- поручение персоналу новых более трудных заданий, требующих особых знаний и навыков.

На предприятиях «Система» и «Аквад» широко используются методы повышения ответственности за результаты работы и поручение персоналу новых более трудных заданий, требующих особых знаний и навыков. В отдельных случаях на предприятии «Система» используется представление дополнительных полномочий во время командировок. На предприятиях «Консар» и «ВНИИЭФ» в основном используются методы отмена некоторых видов управленческого контроля и повышение ответственности за результаты работы.

При реализации данных методов, как было отмечено руководителями стратегических проектов при проведенном опросе, часто приходилось сталкиваться с явным противостоянием этим изменениям. Как было отмечено руководителями проектов, данное сопротивление объясняется такими причинами как боязнь не справиться с работой (чрезмерная перегрузка) и повышенная неопределенность при выполнении работы (недостаточная компетентность).

Анализируя состояние рассматриваемой подсистемы в целом, отметим, что лидирующее положение в ней занимают предприятия «Система» и «Бинар». Остальные предприятия имеют примерно одинаковое как лидирующих, так и отстающих позиций, что говорит о неравномерности развития различных управленческих мероприятий в пределах данной подсистемы.

Как было рассмотрено выше, уменьшение кадрового дисбаланса, выявленного в результате процесса планирования человеческих ресурсов, должно проходить последовательно, по заранее разработанному плану, который также должен предусматривать возможность управления численностью человеческих ресурсов. Следовательно, данный план должен предусматривать не только приобретение человеческих ресурсов, но и высвобождение от них.

Исследуемый в этом параграфе блок - высвобождение от человеческих ресурсов. Данное исследование позволит определить состояние и эффективность тех или иных процедур освобождения от человеческих ресурсов на предприятиях, сравнить между собой деятельность организаций в рассматриваемой области, как в течение действия проекта, так и по его завершению.

На рисунке 2.3.11 приведены экспертные значения блока «Высвобождение от человеческих ресурсов» исследуемых предприятий.

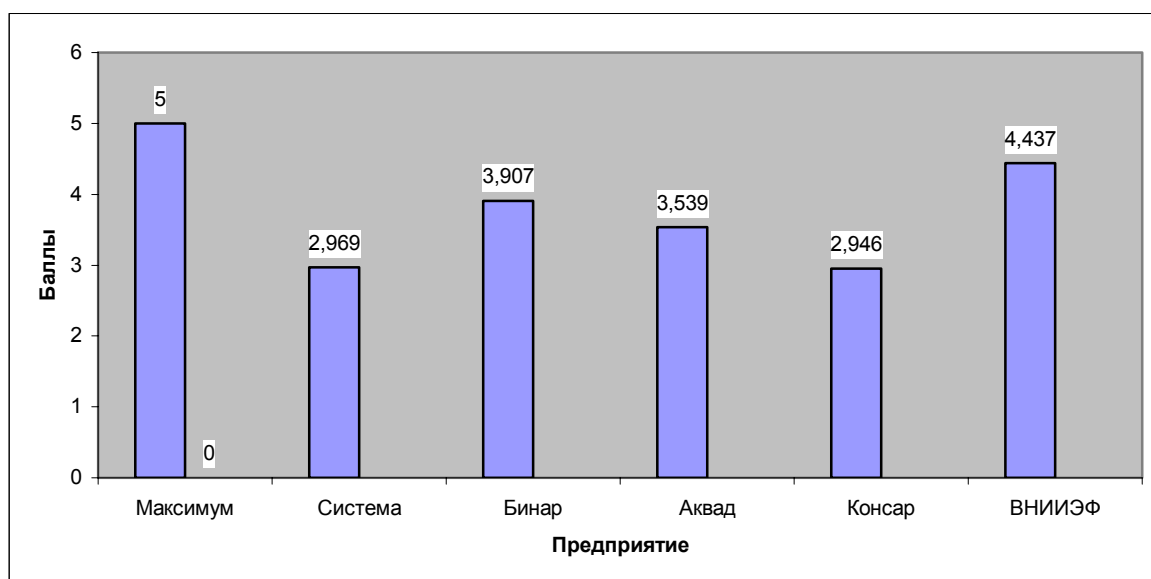


Рис.2.3.11 Экспертное значение блока «Высвобождение от человеческих ресурсов»

Исследование данного блока было проведено по двум направлениям. Первое – высвобождение от человеческих ресурсов по завершению проекта и второе – высвобождение от человеческих ресурсов в течение выполнения работ по проекту. Следует отметить принципиальное различие этих двух направлений. По первому направлению решающим является один только фактор – дата завершения проекта, который, как правило, участники проекта знают и психологически готовы к предстоящим изменениям. По второму направлению необходимо учитывать совокупность факторов, таких как изменение направленности и объема работ, компетентности персонала, а также возможной психологической неподготовленности персонала к отстранению от работы по проекту.

Значение на диаграмме показывает, что лидером в этой области является предприятие «ВНИИЭФ». Вторую позицию занимает предприятие «Бинар», немного отстает предприятие «Аквад» и аутсайдерами являются предприятия «Система» и «Консар».

Обсудим существующие процедуры и методы высвобождения от человеческих ресурсов на предприятиях выборочной совокупности. Начнем с предприятия «ВНИИЭФ». Данное предприятие имеет наибольшее значение среди предприятий. Высокое значение блока можно объяснить тем, что на предприятии существуют четко отработанные процедуры в этой области и сотрудники организации с ними ознакомлены и полностью их осознают. Рассмотрим существующую практику освобождения от человеческих ресурсов на данном предприятии. К завершению проекта отработывается следующая процедура. За один квартал до окончания работ персоналу объявляется, что проект подходит к завершению и с определенной даты он перестает действовать. Ни каких письменных уведомлений о дате завершения проекта не предусмотрено. Исключение составляет проект по линии международного научно-технического центра, когда срок окончания работ обозначен в индивидуальном соглашении с каждым участником

проекта. После объявленной даты оформляются документы как отчетные, так и на получение вознаграждения, а команда считается расформированной.

В течение выполнения работ по проекту методика для освобождения от человеческих ресурсов отличается от предыдущего подхода. Как показал опрос, в основном используется следующий метод: прекращается выдача производственных заданий по проекту и соответственно материального вознаграждения и человек или группа остается не у дел, при этом формально человек или группа числится участниками проекта. Однако следует отметить, что менеджерами проектов было отмечено 8 случаев, когда сотрудник организации отстранялся от производственных операций, однако регулярно получал определенное вознаграждение. Таким образом, имело место частичное высвобождение от человеческих ресурсов, которое объясняется следующими причинами, во-первых, имеет место осуществление руководителем проекта далеко идущих политических целей, во-вторых, сохранение данного сотрудника в команде для предстоящих в будущем работ по проекту, в третьих, полное высвобождение от сотрудника грозит команде сильнейшим деструктивным конфликтом, в четвертых, имеет быть место благотворительная цель.

Руководители проектов отмечали такие положительные стороны данного подхода как весомая аргументация (делается ссылка на изменение факторов внешней среды) и постепенное осознание персоналом своего отстранения от работ по проекту, что снижает возможное напряжение во взаимоотношениях. Сотрудники проекта отметили такой негативный аспект данного подхода как наличие неопределенности своего участия в работах по проекту и в этой связи трудности планирования своих действий.

Вторым по эффективности процессов по освобождению от человеческих ресурсов является предприятие «Бинар». Рассмотрим существующую практику освобождения от человеческих ресурсов на данном предприятии. Необходимо отметить, что на предприятии разработаны и введены в практику процедуры освобождения от человеческих ресурсов,

предоставляющие сотрудникам определенную социальную защищенность. Так 37,5% респондентов данной организации ответили, что им не грозит увольнение из команды проекта.

По завершению проекта руководитель проекта объявляет об этом персоналу, принимавшему в нем участие, благодарит за работу и команда считается расформированной. Однако в связи со спецификой направленности работ предприятия, возникают случаи, когда необходимо вернуться к выполненным работам и в основном персонал воспринимает это с пониманием и можно сказать, что данные действия стали частью сложившейся производственной культуры организации. Таким образом имеет место временное восстановление части команды и ее функционирование в течение непродолжительного периода времени.

Во время действия проекта высвобождение от человеческих ресурсов предусматривает следующие методы. Если произошло изменение объема работ и участие персонала в этой части становится нецелесообразным, то сотрудников по их согласию переводят в другой проект, который планируется к запуску. Следует отметить, что в этом случае, как отметили менеджеры, присутствует вероятность ликвидации эффективных рабочих групп. В случае, когда компетентность сотрудника становится неудовлетворительной для выполнения работ по проекту, то с ним проводится собеседование с целью выяснения причин данного факта и проработки вопроса о выходе из сложившейся ситуации. Если положение не изменяется в положительную сторону по истечению определенного периода времени, то менеджер проекта ставит вопрос об его исключении из команды перед вышестоящим руководством, которое и принимает решение об освобождении от данного сотрудника. Следует отметить, что одна из позиций руководителя предприятия, которую он высказал в беседе по вопросам освобождения от человеческих ресурсов в отношении рядовых исполнителей проекта, следующая: «на предприятии регулярно должна проходить ротация персонала в размере ориентировочно 10%. Это держит

людей в тонусе и придает импульс новым идеям. Если этого не происходит, то что-то не так и следует анализировать ситуацию». Однако при исследовании данного аспекта управления человеческими ресурсами на предприятии «Бинар» не было обнаружено четкой и однозначной корреляции между величиной освобождаемого персонала и результатами работы по проекту.

Далее рассмотрим состояние процессов высвобождения от человеческих ресурсов на предприятиях «Аквад», «Система» и «Консар». На данных предприятиях методы освобождения от человеческих ресурсов аналогичны методам, которые используются на предприятии «Бинар». По завершению проектов команды расформируются, но также отмечаются случаи, когда организовывается псевдокоманда для решения отдельных вопросов, возникших после завершения проектов. Так на предприятии «Аквад» был завершен проект по разработке и монтажу системы кондиционирования воздуха в одном из магазинов города Саров. В процессе опытно-эксплуатации вышла из строя система контроля. К тому времени команда, которая занималась монтажом данной системы, была расформирована и, ее члены уже работали в других группах по другим проектам. Для решения вопросов, связанных с гарантийным ремонтом, был организован временный коллектив из числа сотрудников, которые занимались монтажом данной системы и организована их работа в сверхурочное время для осуществления ремонтных операций.

Однако следует отметить существующие отличия высвобождения от человеческих ресурсов в течение действия проекта. Как отметили руководители проектов предприятий «Аквад» и «Консар», что существуют жесткие требования руководства организаций, которые существенно ограничивают их деятельности в этой области.

Это объясняется существующей ситуацией на рынке труда, которая сложилась не в пользу данных предприятий. В этой связи руководителям проектов рекомендовано проводить политику по максимальному удержанию



персонала. На предприятии «Система» выставлены высокие требования к профессиональной компетентности, если компетентность сотрудника перестает удовлетворять требованиям, которые требуют выполнения работ, то сначала сотруднику на это указывают с требованием сделать соответствующие выводы и если положение не исправляется, то руководитель проекта ставит перед руководителем предприятия об увольнении данного сотрудника. Однако в последнее время отмечается тенденция, когда для высококлассных специалистов из числа инженерных специальностей предлагается другое направление работ, тем самым делается попытка оставить на предприятии квалифицированного специалиста и найти для него ту работу, которая его мотивировала, и он мог ее выполнить. Так у одного из ведущих специалистов по разработке автоматизированных систем управления наметился спад по эффективности его работы. После анализа ситуации ему предложили участие в проектах в качестве специалиста по рекламной деятельности. Данное предложение было принято и в настоящее время данный специалист в полной мере своей работой удовлетворяет руководство предприятия и менеджеров проектов, в которых он принимает участие. При этом специалист самостоятельно повышает свою квалификацию и считает себя мотивированным к работе.

Пятый, завершающий блок наших исследований – это контекст управления человеческими ресурсами в течение выполнения инвестиционного проекта. Исследование данного блока позволит оценить такие аспекты управления человеческими ресурсами на предприятиях выборочной совокупности, как организация информационного пространства и командной работы, также факторы, которые влияют на эффективность взаимоотношений, как между командами, так и между членами данных команд.

На рисунке 2.3.12 приведено экспертное значение блока «Контекст управления человеческими ресурсами» исследуемых предприятий.

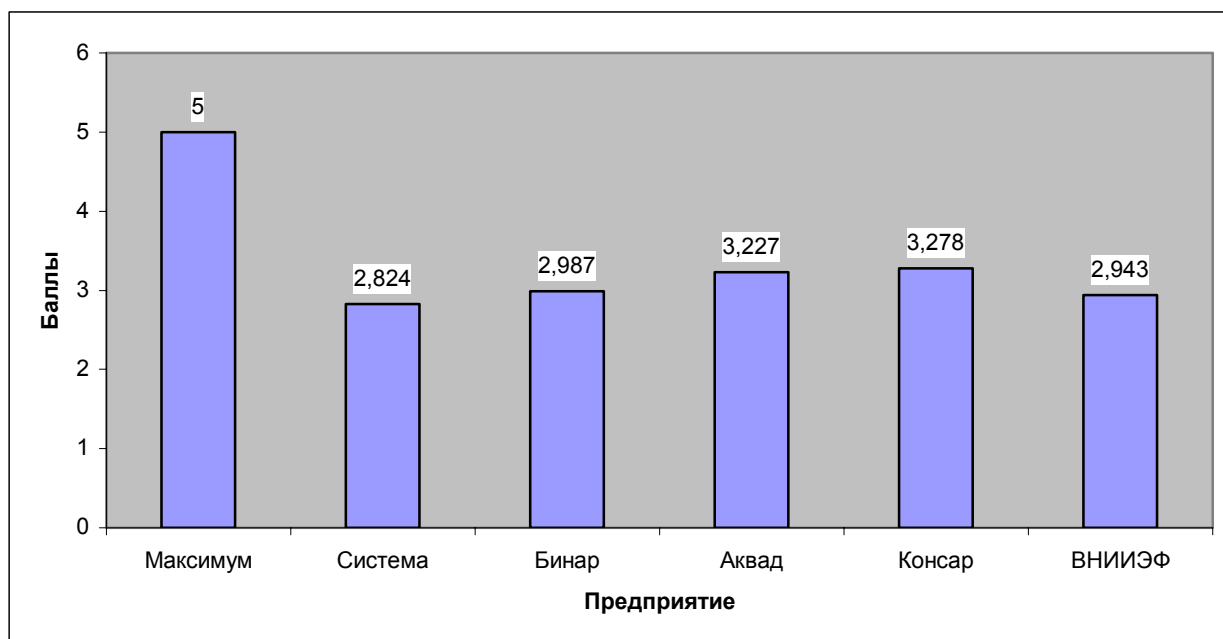


Рис.2.3.12 Экспертное значение блока «Контекст управления человеческими ресурсами»

Данная диаграмма показывает, что значения блока исследуемых предприятий не достигает максимального значения и в этой связи можно говорить о наличии резервов в данной области управления человеческими ресурсами.

Наибольшее значение имеет предприятие «Консар», наименьшее предприятие «Система». Следует отметить, что значение блока исследуемых предприятий существенно не отличаются друг от друга. Наибольшее значение превышает наименьшее ориентировочно на 14%.

Значение блока было сформировано из следующих элементов:

- эффективность информационного пространства (данный элемент характеризует организацию информационных потоков, их структуру и полноту);

- эффективность организации труда в команде (данный элемент характеризует такие факторы, влияющие на работу команды, как размер и состав, характер выполняемых задач, наличие ресурсов, а также статус команды в проекте и организации);

- эффективность взаимоотношений (данный элемент характеризует характер взаимоотношений внутри команды, между командами, участвующими в проекте, между членами команды и руководителями).

Рассмотрим по отдельности данные элементы с целью анализа существующей ситуации на исследуемых предприятиях.

На рисунке 2.3.13 приведены экспертные значения элемента «Эффективность информационного пространства» исследуемых предприятий.

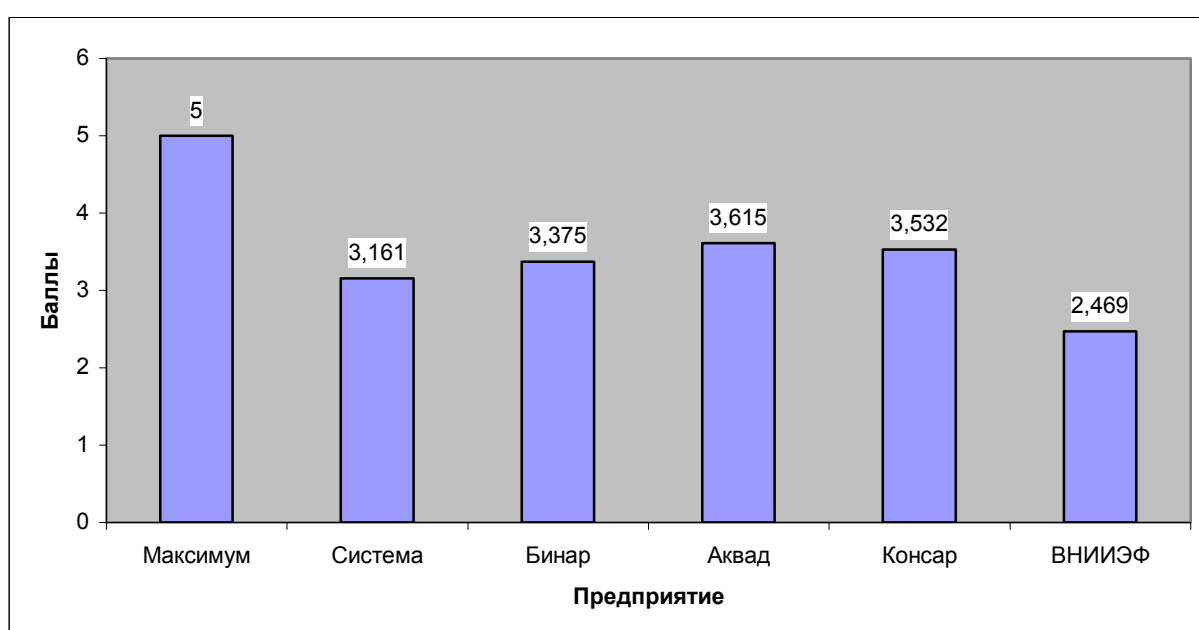


Рис.2.3.13 Экспертное значение элемента «Эффективность информационного пространства»

Анализируя диаграмму на рис. 2.3.13 следует отметить, что наибольшее значение имеет предприятие «Аквад», предприятия «Консар», «Бинар» и «Система» немного отстают от лидера, предприятие «ВНИИЭФ» имеет наименьшее значение при этом значительно отличающееся от значений других организаций. Проведенные беседы с руководителями показывают, что на исследуемых предприятиях осознают важную роль информационного пространства, и степень развития информационных потоков связывают со степенью мотивации человеческих ресурсов. Полученные в ходе проведенного опроса данные свидетельствуют, что руководители видят

главную роль информационных потоков в предоставлении информации о том, что (как, когда, где) должны делать сотрудники проекта. Основными формами предоставления информации на исследуемых предприятиях являются распоряжения, приказы, инструкции, предписания, правила и процедуры. Также было отмечено, что одной из важнейших функций информационных потоков является оценка работы сотрудников, а также предоставление данных по внешней среде (конкуренты и заказчики). Так на предприятии «Система» после участия на выставке в обязательном порядке проводится соответствующая презентация по итогам участия в данной выставке для всех сотрудников предприятия с указанием, какие организации принимали участие и основные направления их деятельности, анализ потенциальных сегментов рынка. Также обсуждаются полученные для предприятия выводы из участия на выставке, что в дальнейшем необходимо сделать для повышения эффективности выставочной деятельности и какими методами. Проведенное исследование показало, что из 10 критериев качества информации, которые следует учитывать при функционировании информационных потоков (Приложение 13), на предприятиях выборочной совокупности в полном объеме используются только пять. К таким критериям респонденты отнесли: достаточную точность, достоверность, краткость, получение нужным лицом, передача через нужный канал. Остальные критерии либо не используются, либо имеют ограниченное применение.

Следующий шаг в нашем исследовании элемент «Эффективность организации труда в команде». На рисунке 2.3.14 приведены экспертные значения данного элемента для предприятий выборочной совокупности.

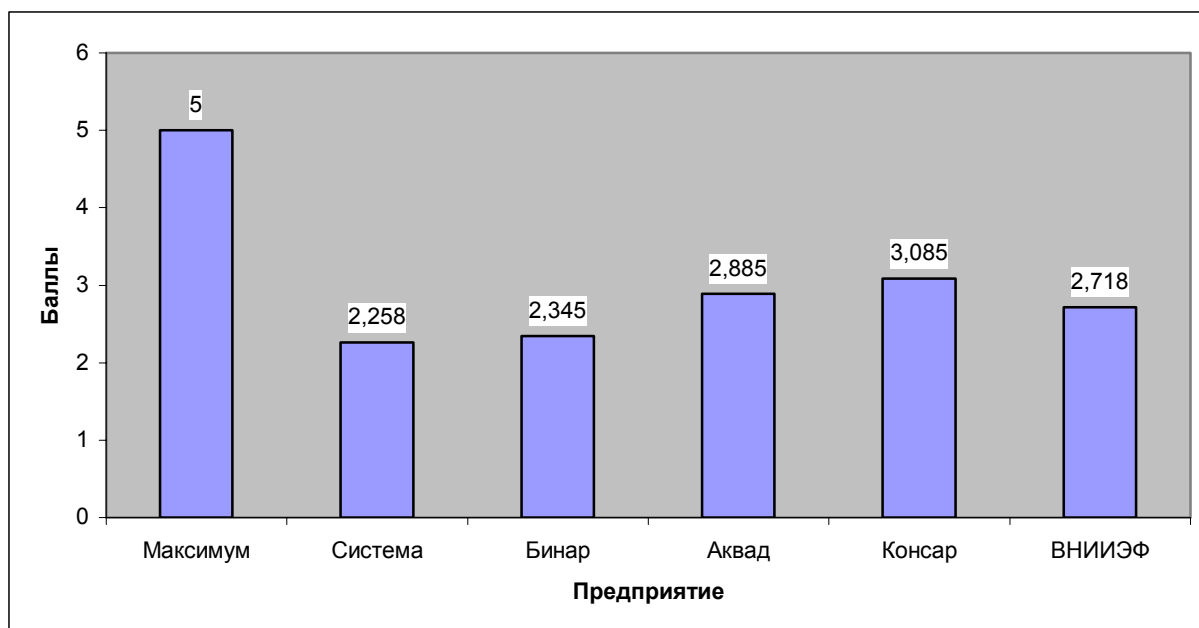


Рис.2.3.14 экспертное значение элемента «Эффективность организации труда в команде»

Анализ данных приведенных на диаграмме показывает, что исследуемые предприятия имеют достаточно низкие значения этого элемента по отношению к максимально возможному значению. Это свидетельствует, что на предприятиях имеются большие резервы в данной области. Наибольшее значение имеет предприятие «Консар», наименьшее «Система». Следует отметить, что значение блока исследуемых предприятий существенно не отличаются друг от друга. Наибольшее значение превышает наименьшее ориентировочно на 16%. Исследование данного элемента проводилось с учетом следующих показателей: размер и состав команды, характер выполняемых задач командой, наличие ресурсов, статус команды в организации.

*Размер и состав команды.* Наибольшую численность основного персонала команд наблюдалась на предприятии «Консар» - до 40 человек. На предприятиях «Система», «Бинар» и «ВНИИЭФ» до 30 человек. На предприятиях «Аквад» и численность основного персонала команд не превышала 15 человек.

*Характер выполняемых задач.* Методом опроса и изучения заключенных договоров было установлено, что на предприятии «ВНИИЭФ» характер выполняемых задач соответствует исследовательской работе. Так все выполняемые работы предполагали проведение научных исследований направленных на изучение свойств материалов или на разработку новых технологий. При этом выпуск изделий предполагался в объеме отдельных опытных образцов. Менеджерами проектов были отмечены случаи, когда были изменены направления исследований во время выполнения проекта, которые приводили к смене членов команды. На предприятиях «Система» и «Бинар» характер выполняемых работ имеет свойства как исследовательской, так и производственной. Так на данных предприятиях выполняются исследовательские работы по изучению поведения отдельных элементов конструкций, но основной акцент при выполнении работ по проектам делается на выпуск продукции.

На предприятиях «Аквад» и «Консар» выполняемые задачи имеют производственный характер. Так на данных предприятиях выполняемые задачи по проекту направлены на проектирование, изготовление и монтаж оборудования. Менеджеры проектов данных проектов не отмечали случаи изменения характера выполняемых по проекту задач.

*Наличие ресурсов.* Методом опроса было установлено, что все команды предприятий были обеспечены поддержкой в полной мере материальными и финансовыми ресурсами.

Однако руководители проектов отмечали отдельные случаи дефицита человеческих ресурсов, которые выражались как отсутствие необходимых специалистов требуемой квалификации. Данные случаи были отмечены на предприятиях «ВНИИЭФ», «Бинар» и «Аквад».

*Статус команды в проекте и организации.* В результате опроса менеджеров команд было отмечено, что на предприятиях «Система», «Бинар», «Аквад» и «Консар» все команды имеют ориентировочно одинаковый статус и на данных предприятиях отсутствует практика

выделения и делегирования командам особых полномочий. На предприятии «ВНИИЭФ» менеджеры проектов отмечали случаи, когда руководством организации принималось решение об особой значимости проводимых работ по проекту и в этой связи повышение организационного статуса команды, участвующей в проекте.

Завершим исследование данного блока анализом элемента «Эффективность взаимоотношений». На рисунке 2.3.15 представлены экспертные значения данного элемента предприятий выборочной совокупности.

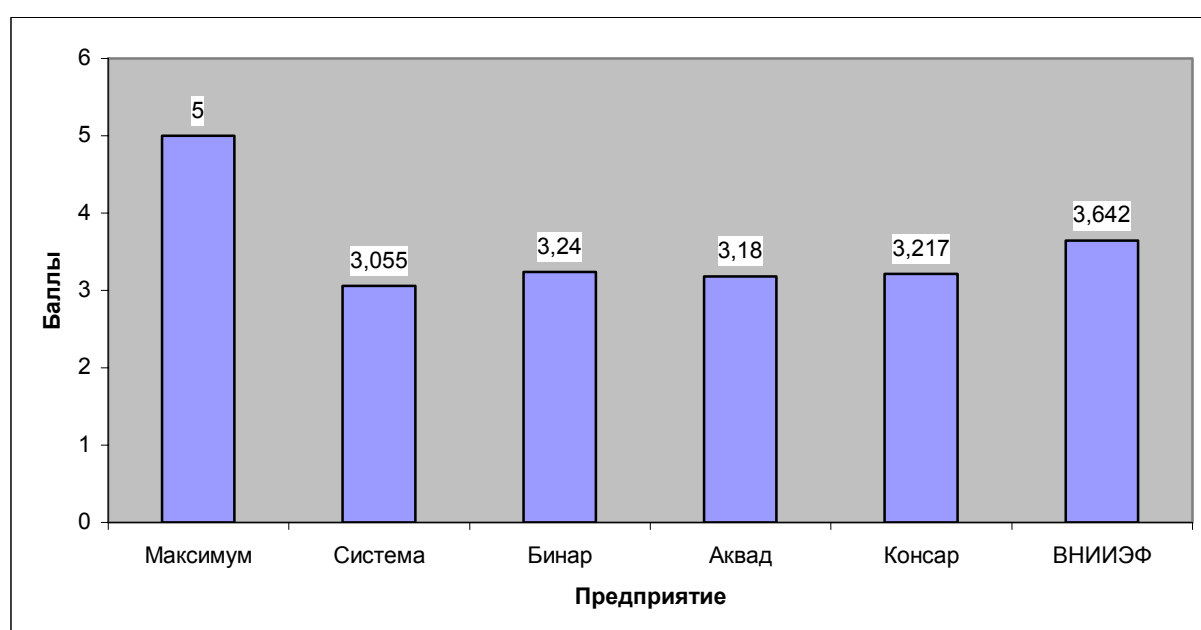


Рис.2.3.15 Экспертное значение элемента «Эффективность взаимоотношений»

Данные, приведенные на диаграмме 2.6.4, показывают, что наибольшее значение имеет предприятие «ВНИИЭФ», наименьшее предприятие «Система». Разброс числовых значений составляет ориентировочно 16,11%.

Значение данного элемента было сформировано из следующих показателей:

- взаимоотношения внутри команды между ее членами;
- взаимоотношения между командами, участвующими в проекте;
- взаимоотношения между сотрудниками и руководителями проекта и организации.

Рассмотрим указанные показатели подробнее.

*Взаимоотношения внутри команды между ее членами.* Наибольшее значение данного показателя имеет предприятие «Аквад» - 4,385. На втором месте предприятие «ВНИИЭФ» - 4,422, на третьем предприятие «Консар» - 4,011, затем следует предприятие «Система» - 3,984. Наименьшее предприятие «Бинар» - 3,594.

При обсуждении данного показателя на предприятии «Аквад», менеджеры объясняли имеющее значение целенаправленной работой по формированию корпоративной культуры команды. Так на предприятии поощряется техническая и моральная поддержка между членами команды, регулярно проводятся праздничные корпоративные встречи. На предприятии «Бинар» также имеется практика проведения корпоративных встреч. Помимо этого члены команды часто совместно обсуждают ход проведения работ по проекту и полученные предварительные результаты. Однако менеджерами проектов также отмечались наличие в командах одиозных персоналий, которые влияли деструктивным образом на характер существующих командных взаимоотношений. Как правило, это высококлассные специалисты, которые делали попытки к повышению своего статуса в проекте. Было замечено, что для данных сотрудников характерно склонность к политике и ориентация на власть. Отмечалось, что они любят рисковать и не высоко ценят собственную безопасность. Аналогичные случаи были отмечены и менеджерами проектов предприятия «ВНИИЭФ».

*Взаимоотношения между командами, участвующими в проекте.* Наибольшее значение данного показателя имеет предприятие «ВНИИЭФ» - 4,133. Далее следуют предприятие «Консар» - 3,745, предприятие «Бинар» - 3,688, предприятие «Аквад» - 3,231. Наименьшее значение имеет предприятие «Система» - 2,935. На предприятиях «ВНИИЭФ» и «Консар» имеющиеся значения данного показателя объясняют четким распределением ресурсов, при этом делается акцент на автономию команд. На предприятиях «Система», «Бинар» и «Аквад» также большое внимание уделяется



полученным результатам и типам вознаграждений. Однако следует отметить, что на предприятии «Система» были отмечены случаи перераспределения работы между командами и в этой связи обострение конкуренции за распределение ресурсов, что во всей вероятности не совсем положительно повлияло на взаимоотношения между командами.

*Взаимоотношения между сотрудниками и руководителями проекта и организации.*

Наибольшее значение имеет предприятие «ВНИИЭФ» - 4,085, далее следует предприятия «Бинар» - 3,906, «Аквад» - 3,308, «Консар» - 2,947. Наименьшее значение имеет предприятие «Система» - 2,935. На предприятиях «Система» и «Консар» полученные данные члены команды объясняют наличием директивного стиля управления и слабостью системы материального стимулирования. На предприятиях «ВНИИЭФ», «Бинар» и «Аквад» полученные данные объясняются тем, что топ менеджеры доступны для обсуждения насущных проблем и эти проблемы обсуждаются и делаются определенные действия по их разрешению.

Подводя краткие итоги по данному разделу, следует отметить, что у предприятий выборочной совокупности имеются определенные резервы в данной области управленческой деятельности.

В третьей главе диссертационной работы будут представлены направления совершенствования процессов управления человеческими ресурсами при выполнении инвестиционных проектов, а также основные подходы и методы управления человеческими ресурсами и конкретные методические рекомендации по совершенствованию показателей кадрового менеджмента на предприятиях выборочной совокупности.

## **Глава 3. НАПРАВЛЕНИЯ РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **3.1. Пути совершенствования процессов управления человеческими ресурсами при реализации стратегии развития предприятия**

Анализ процессов кадрового менеджмента на исследуемых предприятиях позволяет сделать вывод о несоответствии существующего положения его требуемому уровню. Тем не менее, руководители предприятий выборочной совокупности осознают необходимость совершенствования управленческой деятельности в области человеческих ресурсов и увеличения внимания к одному из важнейших ресурсов организации – людям, вследствие того, что «практически 60-70% успеха в развитии предприятия обеспечивает персонал, работники предприятия, и только 1/3 проблем решается с помощью техники и новых технологий» [124,с.4]. Однако повысить эффективность использования человеческих ресурсов, расширить возможности использования кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении руководителей проектов и организации, является делом значительной сложности. Для достижения данной цели необходимо разработать и реализовать соответствующую стратегию, которая должна быть направлена на такие важнейшие аспекты управления человеческими ресурсами как планирование, приобретение и поддержание.

Такая стратегия должна учитывать, что оперативные цели, так или иначе, воздействуют на людей. В одних случаях это воздействие сильное, а в других косвенное. Здесь также необходимо учитывать три момента. Во-первых, без людей ничего не делается, и чем лучше они понимают, что от них ожидается, тем меньше вероятность, что они сделают не так. Во-вторых, для достижения оперативных целей необходимо выполнение конкретных заданий, что в свою очередь потребует наличия вполне конкретных профессиональных навыков, которыми должны обладать сотрудники

организации. В-третьих, необходимо учитывать потребности, возможности людей и их внутренний психологический настрой.

При формировании команды для выполнения стратегическо-инновационного проекта, необходимо четко обозначить проблему, как можно добиться эффективной работы команды и получить в этой связи соответствующие дивиденды, например, в виде дополнительной прибыли, за счет совершенствования процессов управления человеческими ресурсами.

Чтобы решить эту проблему, необходимо:

- провести тщательный анализ всех должностей организации с целью составления их подробного описания, включающего необходимые и желательные требования для выполнения тех функций, которые предусматривает каждая должность;

- выполнить анализ соответствия имеющегося у организации сотрудников тем должностям, которые они занимают в данный момент;

- провести анализ факторов внешней среды, таких как социальных, технологических, экономических и политических;

- провести анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и предполагаемых угроз;

- предоставить данные проведенных анализов всем руководителям проектов, которые выполняются в настоящее время, а также, которые планируются к запуску в ближайшие сроки, с целью учета этих данных в планировании объемов и сроков производств;

- на основании полученной информации разработать соответствующую стратегию в области управления человеческими ресурсами, которая всячески должна способствовать достижению целей стратегическо-инновационного проекта.

Таким образом, разработке стратегии повышения эффективности управления человеческими ресурсами предшествует целый ряд процессов, от эффективности которых будет зависеть достоверность управленческих действий в области кадрового менеджмента.

Рассмотрим в обобщенном варианте направления совершенствования кадрового менеджмента, непосредственно, влияющего на его эффективность.

Во-первых, это создание среды, которая способствует выполнению работы. Данное направление может включать в себя такие аспекты как: поведение руководителя проекта и его стиль руководства, цели для персонала, оценка работы персонала, проектирование системы передачи информации и организационные процедуры, взаимодействие с внешней средой и организация контроля процессов кадрового менеджмента.

Во-вторых, это создание мотивирующей работы. Это направление может включать в себя такие аспекты как: соответствие сотрудников команды требуемой работе, подбор членов команды, которые соответствуют требованиям работы и планирование работы.

Приведем отдельные суждения по аспектам данных направлений.

*Создание среды, которая способствует выполнению работы.*

Поведение руководителя проекта и его стиль руководства.

Здесь следует отметить, что в силу того, что руководители стратегических проектов занимают особое положение в команде и организации на них обращено внимание сотрудников, стиль их поведения, их отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в процессе выполнения работ. Работники организации сознательно или неосознанно подстраивают свои действия под ритм работы руководителя, дублируют его подход к выполнению своих обязанностей и тем самым как бы формируют устойчивые нормы поведения в команде.

В этом направлении руководителю проекта совместно с руководством организации необходимо осуществить решение таких задач, как:

- создание общего языка и единой, понятной для всех членов команды терминологии;
- установление границ команды и принципов включения и исключения из команды;

- создание механизма делегирования полномочий, а также закрепления определенного статуса за отдельными членами команды;
- установление норм, регулирующих неформальные отношения между членами команды;
- выработка оценок, касающихся того, что в поведении сотрудников желательно, а что - нет.

Цели для персонала. Здесь целесообразно обратить внимание на то, что существуют такие характеристики целей, которые, объединяясь, приводят к высокому уровню мотивации персонала. К таким характеристикам целей можно отнести конкретность и трудность (представлять определенный вызов). Как правило, конкретизация целей подразумевает определение их в количественном виде, а трудность не означает невозможность их достижения. Конкретные и трудные цели ведут к высокой мотивации и более высоким показателям работы независимо от того, устанавливаются ли цели для подчиненных руководителем, самими членами команды или руководителем и сотрудниками совместно. Однако, очень важно, чтобы члены команды положительно принимали установленные цели, т.е. соглашались их добиться и хотели их достичь. Также необходимо отметить, что для повышения эффективности задания целей необходимо сформировать соответствующее информационное пространство для предоставления руководителем своим подчиненным обратной связи о том, как они функционируют, выполняя свои обязанности.

Оценка работы персонала. При разработке системы оценки показателей работы персонала уместно обратить внимание на такие моменты как масштаб использования формализованных и неформальных оценок, что следует оценивать, какие методы оценки следует использовать и кто конкретно должен осуществлять процесс оценивания.

При акценте на формализованную оценку следует четко осознавать, что данная процедура проводится по заранее разработанному сценарию, с которым ознакомлены все заинтересованные стороны процесса оценки.

Формальная оценка гарантирует, что показатели работы учитываются на основе четко установленных критериев и не содержит никаких «неожиданностей». Неформальная оценка может иметь различные формы и содержание и варьируется от одобрения членов команды за эффективную работу до конструктивной критики за, например, срыв срока выполнения работ. Неформальная оценка имеет большое влияние на эффективность управления персоналом, поскольку она позволяет оперативно предоставить подчиненным обратную связь по их действиям. Сотрудники имеют возможность четко осознать, какие последствия следует ожидать при выборе своего поведения (одобрение при поведении желательного типа, осуждение за нежелательный тип). Помимо оценки поведения целесообразно также обратить внимание на такие объекты как квалификация и способности персонала, влияние поведения членов команды на получаемые результаты.

Здесь также уместно обсудить вопрос о том кто должен проводить оценку. В большинстве организаций за оценку показателей отвечают руководители, поскольку именно они имеют наиболее полную информацию о своих подчиненных. Однако иногда целесообразно использование других вариантов оценки. Так, например, оценкой занимаются сами сотрудники, коллеги, подчиненные и заказчики. Самостоятельное оценивание может иметь ряд преимуществ, поскольку работник, вероятно, знаком с уровнем своей работы на достаточном уровне. Однако здесь необходимо учитывать, что людям свойственно завышать либо занижать самооценку и в результате можно получить не совсем корректную информацию о деятельности сотрудника. Оценка коллегами – оценка людьми, которые в большинстве случаев достаточно хорошо знают уровень компетентности друг друга. Однако эффективность данной оценки находится в сильной зависимости от того, насколько члены команды осознают необходимость именно объективных показателей. Оценка коллег помогает гарантировать, что ни один из членов команды не будет спекулировать на усердии других. Оценка подчиненных это оценка руководителя проекта, обратная связь

эффективности его деятельности и, как правило, осуществляется по критерию «управленческие качества». Однако следует отметить, что для повышения объективности данной оценки целесообразно проводить ее анонимно. Оценка заказчиков – это еще один источник информации о деятельности команды. Здесь эффективно работают опросы и анкеты.

Следует отметить, что для достижения наивысшей эффективности процесса оценки целесообразно использовать всестороннюю оценку, включающую все перечисленные методы.

Система передачи информации и организационные процедуры. В стратегическо-инновационных проектах поведение сотрудников постоянно регламентируется различными процедурами и нормами. Люди осуществляют коммуникации определенным образом и по определенным схемам, заполняют определенные циркуляры и формы отчетности, с определенной периодичностью и в определенной форме отчитываются о проделанной работе. Все эти процедурные моменты в силу регулярности и повторяемости создают определенный климат в командах, который глубоко проникает в поведение ее членов. Следовательно, для повышения эффективности управления персоналом следует данные схемы коммуникаций и формы отчетности продумать до мельчайших подробностей и спроектировать надлежащим образом. В частности каналы передачи информации должны соответствовать следующим требованиям:

- информация должна поступать своевременно, чтобы можно было принять необходимые решения по корректировке;
- информация должна содержать правильные данные, адекватно отражающие состояние контролируемых процессов;
- информация должна содержать точное время ее получения и точное время, к которому она относится.

Может показаться, что в этих требованиях нет ничего особенного, что они являются самыми обычными требованиями. Однако проведенные исследования предприятий выборочной совокупности организаций

свидетельствуют о том, что эти требования в значительной степени не реализуются.

Организация контроля процессов кадрового менеджмента. Выработка стратегии позволяет руководителю определить направление и способ ее движения к целям, выполнение стратегии создает условия для того, чтобы руководитель реализовал свою стратегию. Может показаться, что если для выполнения стратегии были созданы необходимые условия, то дальше на стадии ее реализации не должно возникать серьезных трудностей и проблем. Возможно, это было бы так, если бы внешняя и внутренняя среда были неизменны или же полностью предсказуемы. На самом деле организационные процессы протекают в очень изменчивой среде. Поэтому перед руководителем стоит серьезная задача осуществления контроля за тем, насколько успешно движется команда к своим целям, а также определения того, сумеет ли она их достичь, и если нет, то, что она должна изменить в своем поведении, при этом контроль не направлен на выяснение того, правильно или неправильно осуществляется реализация стратегии, а на выяснение того, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей. Эта задача и определяет то, как строится система контроля, которая может включать четыре основных элемента.

Во-первых, установление показателей, которые напрямую связаны с выбранной стратегией. К таким показателям можно отнести:

- эффективность использования человеческих ресурсов;
- состояние внешней среды;
- состояние внутриорганизационных процессов.

Кроме установления показателей целесообразно установить субординацию временных предпочтений. Данная субординация должна отражать стратегическое отношение руководителя к системе управления человеческими ресурсами, как в долгосрочном, так и краткосрочном периодах. Также имеет смысл отразить в структуре данных показателей видение и распределение влияния всех заинтересованных сторон.



Вторым элементом системы контроля является создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля. При этом можно предложить использовать следующие подходы:

- измерение и отслеживание состояния выхода различных групп и команд, участвующих в проекте. В этом случае группам и командам устанавливаются цели, и после этого оценивается то, насколько они выполняют поставленные им задания;

- разработка процедур. В этом случае досконально описывается то, как надо работать, какие выполнять действия, т.е. устанавливаются подробные процедуры и правила поведения и действия. При таком подходе, как правило, контролируется не результат, а то, насколько верно выполняются установленные процедуры и правила. Следует заметить, что основой данного подхода является стандартизация.

- установление норм отношений и системы ценностей. В этом случае контроль превращается в самоконтроль. Не кто-то контролирует результаты деятельности участников проекта, а сами участники в процессе хода выполнения работ контролируют свою работу и свои результаты с позиций установленных интересов.

Третий элемент системы контроля - сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием. При проведении данного сравнения руководители проектов могут столкнуться со следующими ситуациями: реальное состояние выше (лучше) желаемого, реальное состояние соответствует желаемому и, наконец, реальное состояние хуже желаемого.

Четвертый элемент - оценка результата сравнения и принятие решения по корректировке. Если реальное состояние соответствует желаемому, обычно принимается решение о том, что ничего менять не надо. В случае, когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но только при условии, что это не будет противоречить установленным целям. Когда же реальное

состояние параметра контроля ниже его желаемого состояния, необходимо выявить причину этого отклонения и, если надо, провести соответствующую корректировку. При этом данная корректировка может коснуться как средств достижения целей, так и самих целей.

Следует заметить, что при проведении контроля возможны следующие негативные проявления, такие как подмена установленных целей параметрами контроля в результате того, что сотрудники начинают ориентировать свою деятельность на те показатели, по которым их контролируют и перегрузка руководителей информацией, поступающей из системы контроля.

*Создание мотивирующей работы.* Это направление может включать в себя такие аспекты как: соответствие сотрудников команды требуемой работе, подбор членов команды, которые соответствуют требованиям работы и планирование работы.

Создание мотивирующей работы. Процесс обеспечения соответствия персонала выполняемой ими работе начинается с анализа работы, т.е. с процесса установления задач, обязанностей и сфер ответственности, относящихся к работе, а также знаний, квалификации и способностей, необходимых для выполнения данной работы. Анализ работы можно провести такими методами как непосредственное наблюдение за тем как подчиненные выполняют работу, проведения собеседования или анкетирования. Следует отметить, что в случае, когда задачи и сферы ответственности не могут быть определены и сформулированы заранее, тогда анализ работы целесообразно главным образом строить на основе определения навыков, умений и знаний, необходимых для выполнения данной работы, и в меньшей степени с учетом конкретных обязанностей.

В данном анализе достаточно значимую роль играют способности персонала, т.к. они определяют уровень показателей работы, на который может выйти сотрудник, и поскольку эффективность работы по проекту в целом зависит от уровней показателей работы всех участников проекта от

рабочего до руководителя проекта. На показатели работы влияют два основных типа способностей: когнитивные и физические.

Психологи идентифицировали множество типов когнитивных способностей, которые были сгруппированы в виде иерархической структуры. Наиболее общий параметр когнитивных способностей – общий интеллект человека. Далее располагаются следующие типы: вербальная способность, способность к обоснованию, способность видеть зависимости, пространственная способность, числовая способность, дедуктивная способность, способность к запоминанию, перцептуальная способность. Физические способности подразделяют на два типа: моторные и физические навыки и умения.

Хотя люди обладают самыми разными типами способностей, только небольшая их часть подходит для выполнения конкретной работы. Руководителям проектов важно установить, обладают ли сотрудники способностями, необходимыми для эффективного выполнения требуемой работы. Здесь можно выделить четыре взаимосвязанных метода, которые могут помочь добиться соответствия сотрудников проекта выполняемой работе: отбор, расстановка, подготовка и планирование работы.

*Отбор.* Имея анализ работы, можно выявить задачи, которые должен решать тот или иной сотрудник, и способности, которые необходимы для их решения. После определения способностей руководителю проекта необходимо разработать точные параметры этих способностей. В случае если данные параметры не могут быть установлены, то осуществлять отбор по способностям теряет смысл и тогда целесообразно ориентироваться на метод состыковки людей и видов работ, взяв за основу общие представления о способностях персонала.

*Расстановка.* На данном этапе руководитель проекта осуществляет привязку каждого участника проекта к конкретной работе таким образом, чтобы в максимальной степени использовать возможности каждого. Опять же руководителю необходимо определить объем способностей, необходимый

для каждой работы, поэтому их следует точно измерить. Когда результаты измерения получены, задача трансформируется и становится другой: расставить сотрудников проекта по позициям, соответствующим их способностям. Данная расстановка включает не только назначение сотрудников проекта на подходящие для них должности, но и решает вопрос о горизонтальных перемещениях персонала внутри проекта.

*Подготовка.* В данном случае речь идет о профессиональной подготовке персонала, одной из главных целей которой, повышение способностей сотрудников. Здесь необходимо заметить, что данное повышение способностей может быть использовано для создания новых активов, т.е. человеческих ресурсов. При этом повышается ответственность руководителей рабочих групп задействованных в проекте за использование новых человеческих ресурсов и заставляет четко продумывать стратегию в области повышения компетентности персонала. Это связано с тем, что, создавая запас дополнительных возможностей персонала, которые предполагается использовать в будущем, необходимо четко осознавать, что управление проектом, прежде всего определенная динамика и руководитель должен быть уверен, что новое качество сотрудников будет использовано с должной эффективностью и результативностью. Развитие людей требует временного ресурса. В тоже время цели развития изменяются. Тем не менее, по мере развития, наверно можно предположить с достаточно высокой степенью вероятности, какие потребности в способностях персонала могут быть востребованы в будущем. Здесь уместно заметить, что развитие персонала может стать ключевым элементом системы сохранения персонала в проекте. Так как усиливает ориентацию сотрудников на карьеру внутри команды проекта и уменьшает желание ухода из нее. Также система развития персонала может стать частью системы для уменьшения затрат, связанных с текучестью кадров, т.к. снижение результатов работы, связанное с новым назначением, является основной причиной этих затрат.

*Планирование работы.* Как правило, люди хотят заниматься более интересной и творческой работой, и планирование работ может стать основным инструментом, пользуясь которым руководитель проекта может повысить степень глубинной мотивации своего персонала и тем самым добиться более эффективного использования навыков, умения и способностей своих сотрудников. Это связано с тем, что планирование работы увязывает конкретные задачи в рамках конкретных видов работ с принятием решений, а также определяет, какие приемы, оборудование и процедуры следует использовать для выполнения поставленных задач. Планирование работы влияет на уровень личных компонентов, задействованных сотрудников, которые могут быть использованы в работе по проекту (работать более эффективно и результативно, проявлять творчество, сопереживать за работу).

Для планирования работы уместно использовать подходы, основанные на моделях укрупнения и повышения разнообразия работы и характеристик работы.

Укрупнение работы включает в себя увеличение числа задач, выполняемых сотрудником, при этом объем ответственности, и уровень требуемой квалификации остаются на прежнем уровне и в этой связи укрупнение работы часто считается горизонтальным распределением нагрузки. Данный подход эффективен, когда речь идет об операциях с монотонным характером. Однако следует заметить, что выполнение тривиальных задач, хотя и нескольких, может быть по-прежнему скучным делом.

Повышение разнообразия работы позволяет предоставить сотрудникам возможность повышения их компетентности, наделяя большими полномочиями, в частности контролем за исполняемыми обязанностями и в этой связи повышение разнообразия работы связывают с вертикальным распределением нагрузки, т.к. сотрудники получают дополнительную ответственность, которая ранее принадлежала другим. Здесь необходимо

заметить, что, планируя повышение разнообразия работы, необходимо быть уверенным в том, что сотрудник справится с повышенным объемом ответственности. Также следует четко осознавать, что далеко не все сотрудники желают получить дополнительную ответственность и что для некоторых видов работ этот метод может оказаться чрезмерно дорогостоящим, требующим привлечения дополнительных ресурсов.

Модель характеристик работы основывается на том, что любая работа имеет пять ключевых компонентов, влияющих на мотивацию: разнообразие навыков и умений, полнота задания, значимость задания, автономность и обратная связь.

Разнообразие навыков и умений – это степень, в которой работа требует от человека использования разных навыков, умений, способностей или талантов. Здесь предполагается, что сотрудники более мотивированы на выполнение работы, если данная работа требует широкий спектр навыков и умений.

Полнота заданий – это степень, в которой работа выполняется как единое целое, т.е. от начала до конца. Предполагается, что высокая полнота работы ведет к повышению мотивации, а недостаточная является мотивирующим фактором.

Значимость задания – это степень, в которой работа влияет на жизнь и деятельность других людей в процессе выполнения проекта. Сотрудники, как правило, с большей ответственностью выполняют работу, когда осознают ее важность для своих коллег.

Автономность – это степень, в которой работа позволяет сотруднику самостоятельно планировать график своих действий и решать, когда чем заниматься. Высокая степень автономии, как правило, способствует мотивационным процессам.

Обратная связь – это степень, в которой работа позволяет сотруднику, ее выполняющему, получать четкую информацию об эффективности его работы. Наличие качественной оперативной обратной связи имеет большое

значение для повышения мотивации, т.к. данная обратная связь позволяет сотрудникам оценить, насколько эффективно и результативно они работают.

### **3.2. Основные подходы и методы управления кадровым обеспечением при выполнении стратегическо-инновационных проектов**

В соответствии с вышесказанным в рамках диссертационного исследования разработаны основные подходы и методы по управлению персоналом стратегическо-инновационных проектов, которые базируется на пяти основополагающих блоках, а именно:

- внешняя среда и заинтересованные стороны;
- контекст управления человеческими ресурсами при выполнении инвестиционного проекта;
- управление информационным пространством при выполнении инвестиционного проекта;
- управление интеллектуальными ресурсами персонала инвестиционного проекта;
- системы оценки и управления человеческими ресурсами инвестиционного проекта.

Указанные блоки взаимосвязаны и, образуя совокупность, влияют друг на друга. Рассмотрим данные блоки и предлагаемую методологию оценки и управления человеческими ресурсами при выполнении стратегическо-инновационных проектов.

Внешняя среда и заинтересованные стороны.

В данном блоке речь идет об идентификации тех факторов, которые находятся вне зоны управления руководителем проекта и методы их использования с целью повышения эффективности кадрового менеджмента в являются актуальными.

В литературе по менеджменту факторам внешней среды уделяется достаточно много внимания. Однако представленные обсуждения внешней среды, как правило, относятся ко всей организации и аспект влияние ее на управление стратегическо-инновационным проектом и, в частности, на

менеджмент человеческими ресурсами представлен недостаточно основательно. В этой связи целесообразно рассмотреть данный аспект и разобрать уместные методы работы с данным инструментом кадрового менеджмента.

В большинстве случаев внешняя среда по отношению к стратегическо-инновационному проекту не имеет какого-либо специфического характера, применительно к отдельно взятой команде проекта или конкретной личности, участвующей в проекте. Однако степень влияния внешней среды на человеческие ресурсы проекта зависит от направленности и значимости конкретного проекта и от внутреннего человеческого потенциала.

К основным составляющим внешней среды стратегическо-инновационного проекта можно отнести экономический фактор, нормативный компонент и развитие общественных отношений.

Экономический фактор – анализ данного компонента внешнего окружения проекта позволяет понять, каким образом формируются и распределяются ресурсы. Совершенно очевидно, что это является важным для руководителя проекта, так как доступ к ресурсам является одним из определяющих в управлении персоналом. При изучении экономического фактора важно обращать внимание на такие аспекты как уровень развития организации, объем доступных ресурсов, тип конкурентных взаимоотношений среди имеющихся команд в организации, уровень компетентности персонала, структура рынка труда и величины заработных плат по категориям профессий, привлекаемых в проекте. Для стратегического анализа при изучении данных аспектов должны представлять интерес не значения так таковые, а в первую очередь то, какие возможности представляются для управления персоналом. Также это позволяет вскрыть негативные тенденции и потенциальные угрозы для руководителя в области управления персоналом. Здесь следует отметить, что достаточно часто возможности и угрозы идут в жесткой связке. Например, низкая цена рабочей силы, может привести к снижению издержек, но с



другой стороны она таит в себе угрозу снижения качества выполняемых работ, демотивацию привлекаемого по проекту персонала. Методы анализа экономического фактора ни в коем случае не должны сводиться к анализу отдельных составляющих, а должны быть направлены на комплексную оценку состояния и в первую очередь это фиксация уровней риска и напряженности внутренней конкуренции.

Нормативный компонент изучается для того, чтобы иметь четкое представление о намерениях руководства организации и заинтересованных сторон в отношении стратегическо-инновационного проекта. Здесь уместно понять интересы, каких программ затрагивает выполнение проекта, какие группы лоббирования и блокирования имеются в организации, какова их степень влияния на персонал проекта и руководство организации.

Также целесообразно изучение соответствующего законодательства и нормативных актов, устанавливающие нормы и рамки отношений, которое дает руководителю возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с персоналом проекта и приемлемые методы отстаивания своих интересов, как внутри проекта, так и на организационном уровне. Очень важно обращать внимание на такие аспекты как действенность и традиции сложившейся нормативной системы на предприятии, степень правовой защищенности, динамизм правовой среды, уровень общественного контроля и его влияния, как на персонал проекта, так и на руководство предприятия. Необходимо выяснить степень обязательности действия правовых норм, существование исключений из правил, объем и характер санкций к персоналу проекта в случае нарушения данных норм. Определяющим для данного фактора является борьба за власть. Власть же, в свою очередь, связана с регламентацией того, кто и как распределяет ресурсы, необходимые для эффективного управления человеческими ресурсами при выполнении стратегическо-инновационного проекта.

Анализ общественных отношений направлен на то, чтобы уяснить влияние на персонал стратегическо-инновационного проекта таких

социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни, существующие на предприятии обычаи, вероисповедание персонала и их ценности. Здесь следует отметить, что изменение социальных аспектов происходит достаточно медленно, но эти изменения могут привести к многим существенным изменениям в управлении людьми, задействованных в проекте, так как существующий социум в наибольшей степени формирует потребительские предпочтения сотрудников проектов и оказывает воздействие на изначальные позиции в управлении человеческими ресурсами.

После сбора данных по внешней среде и заинтересованным сторонам необходимо структурировать имеющийся материал и свести информацию в матрицу, отражающую предполагаемые сильные и слабые стороны персонала команды проекта. Последующее ранжирование данных факторов по степени влияния на персонал, позволяет обозначить фундамент стратегии управления человеческими ресурсами в проекте. В приложении 14 приведен анализ внешней среды для команды стратегическо-инновационного проекта, который предполагался к запуску на одном из предприятий выборочной совокупности.

Далее рассмотрим контекст управления человеческими ресурсами при выполнении стратегическо-инновационных проектов.

Данный блок показывает важность условий, которые специально формируются руководителем проекта и организацией с целью эффективного управления имеющимся человеческими ресурсами. Основными аспектами данного блока являются: статус проекта в организации, характер выполняемых задач командами проекта, размер и состав команды, характер взаимоотношений. Статус проекта в организации складывается из видения руководством предприятия своего бизнеса, миссии организации, а также принятой стратегии развития. Следует отметить, что статус стратегическо-инновационного проекта в организации может быть озвучен и зафиксирован документально, а может только подразумеваться. Чем выше определен

статус, тем больше ответственности подразумевается у руководителя проекта и, в этой связи необходимо четко обозначать его доступ к соответствующим ресурсам для достижения необходимой эффективности управления человеческими ресурсами. Очевидно, что для повышения эффективности доступа к необходимым ресурсам целесообразно документально фиксировать статус проекта с последующей раскладкой по ресурсной подготовке к управлению персоналом проекта, включая управление денежными потоками и процедуры найма, отбора, поддержания и высвобождения от человеческих ресурсов.

Характер задач стратегическо-инновационных проектов, которые должны быть выполнены с помощью человеческих ресурсов играет значимую роль в управлении персоналом проекта, так как если персонал воспринимает поставленные задачи как важные и реалистичные, то вероятнее всего, он будет более мотивирован и работа будет идти более эффективно, нежели если отношение к поставленным задачам будут негативные. Руководителю необходимо стремиться к тому, чтобы задачи стратегическо-инновационного проекта должны быть достаточно сложны для выполнения, но и при этом интересны для сотрудников. Слишком сложная задача по отношению к компетентности персонала какой-либо группы может привести к неудаче, демотивации и ухудшению морального климата во всей команде проекта, а слишком легкая не даст должного ощущения достижений, что также отрицательно скажется на мотивации персонала. Также необходимо отметить, что руководителю стратегическо-инновационного проекта следует уделять особое внимание четкой структуризации задач проекта. Группа, перед которой поставлена ясная и определенная задача, вероятнее всего, справится с ней быстрее, нежели группа, перед которой поставлена плохо структурированная и неопределенная задача, тем самым эффективнее будет использован временной, материальный и денежный ресурсы, а персонал более мотивирован. Естественно, не все задачи стратегическо-инновационного проекта могут быть четко структурированы и

определены и в этом случае руководителю проекта, возможно, с руководством организации, необходимо разработать соответствующий план поддержки команды проекта, который включал бы аспекты управления стрессом персонала, например, проведение культурных мероприятий. Также здесь вполне вероятно необходима четкая и жесткая схема мониторинга, например, личное наблюдение и регулярная отчетность, которая может помочь в диагностике на ранней стадии кризисной ситуации.

Как показали проведенные исследования на предприятиях выборочной совокупности, достаточно часто распространенной проблемой является выполнение двух разных функций одновременно. Так совещание руководителей, которое начиналось как переговоры между различными группами, участвующими в стратегическо-инновационном проекте, не смогло перейти к эффективному обсуждению долгосрочного плана по данному проекту. Таким образом, целесообразно разграничивать функции групп, например, разнося по времени, месту выполнения или прибегая к смене их названия и изменению стиля работы. К примеру, описанное выше совещание уместно было разделить на две части, первую посвятить обсуждению административных вопросов, а вторую – планам на будущее, причем каждой части должен соответствовать свой стиль. Так в первой части совещание может проходить быстро, а стиль его управления быть официальным. После перерыва при обсуждении планов стиль управления может быть менее официальным, располагающим к более активному участию всех присутствующих.

Принимая решение о составе групп команды стратегическо-инновационного проекта, руководитель должен позаботиться о том, чтобы в них вошли люди, обладающими необходимыми для выполнения поставленных задач знаниями и навыками. Однако не менее важно принимать в расчет и однородность состава групп. Это связано с тем, что однородным группам, сотрудники которых имеют схожие представления и ценности, свойственно меньшее количество конфликтов и большая степень

сотрудничества. В неоднородных группах вероятность конфликта значительно выше, но и выше потенциал творческого подхода к решению проблем и осуществления инноваций, так как по всей вероятности будет представлен более широкий набор мнений и взглядов. Так же следует заметить, что при управлении однородностью групп следует учитывать доступность адекватных ресурсов, так объединение в группы только потому, что они, например, молодые, высока вероятность того, что у них не будет необходимой компетентности для эффективной совместной работы.

Говоря о численности команды стратегическо-инновационного проекта и входящих в нее групп, следует отметить, что численный состав зависит от природы задач проекта. Чем больше команда (группа), тем большим разнообразием навыков она обладает, но в тоже время меньше возможностей у каждого ее сотрудника для полноценного участия в работе и осуществления влияния. Таким образом, численность команды (группы) является отражением компромисса между преимуществами и недостатками. В литературе по менеджменту часто указывают, что наиболее эффективная группа состоит из пяти – семи человек. При увеличении численности группы она рискует потерять эффективность и может появиться тенденция разделения на подгруппы.

Наряду с учетом обозначенных выше аспектов стратегическо-инновационных проектов в данном блоке необходимо также проектировать и использовать следующие элементы, характеризующие организацию и управление взаимоотношениями:

- эффективность использования информационного пространства проекта;
- эффективность организации командной работы;
- эффективность взаимоотношений, включающий показатели: взаимоотношений между членами команды, взаимоотношений между командами, взаимоотношений между персоналом и руководством проекта, возможности критики на различных уровнях управления проектом.

Рассмотрим отдельные аспекты данных элементов.

Эффективность организации командной работы в стратегическо-инновационных проектах.

При отборе членов команды стратегическо-инновационного проекта главным критерием, как правило, являются их профессиональные навыки, знания и опыт. Однако если это будет единственным критерием у руководителя и, он не будет учитывать личностные характеристики и качества предполагаемых членов команды, то эффективность управления данной командой может быть низкой. В этой связи руководителю проекта целесообразно составить список тех личностных характеристик сотрудников данного проекта, которые, по его мнению, наиболее подходят в данном конкретном случае. Также здесь уместен подход, основанный на методике М. Белбина. Данная методика предполагает идентификацию ролей, которые члены команды могут эффективно выполнять, и, формируя требуемую совокупность данных ролей, руководитель проекта проектирует благоприятный производственный климат в команде, повышает мотивацию персонала и увеличивает эффективность управленческих процессов человеческими ресурсами. В приложении 15 приведены анкета и формат ее обработки для идентификации ролей членов команды, которые были использованы на одном из предприятий выборочной совокупности.

Здесь следует отметить, что наряду с положительными аспектами, данная модель обладает и определенными слабыми сторонами, которые крайне слабо анализируются в литературе по менеджменту. В этой связи целесообразно сделать определенный акцент на этом аспекте, с целью повышения эффективности кадрового менеджмента. Так данная методика предполагает поручение человеку специфической роли, что может привести к ограничительным ожиданиям того, что он будет исполнять только эту роль и делать это последовательно. Также чрезмерная ролевая определенность может помешать в распределении функциональных обязанностей. Руководителю проекта следует учитывать, что в реальной жизни люди

проявляют себя по-разному и их поведение не соответствует точным образам, определенным М. Белбиным. Вполне реальна ситуация, когда сотрудник команды проекта может уклониться от требуемых обязанностей, аргументируя, что это не его роль или наоборот, проявляя излишнюю активность, может выйти за пределы своей роли и непреднамеренно узурпировать обязанности другого члена команды.

Эффективность взаимоотношений при выполнении стратегическо-инновационных проектов.

В процессе достижения целей стратегическо-инновационного проекта очевидной выгодой руководителя проекта является достижение эффективной координации и контроля действий персонала, который задействован в данном проекте. В этой связи приобретает особое значение такой аспект управления человеческими ресурсами, как наличие эффективных взаимоотношений. При проведении исследований предприятий выборочной совокупности экспертным методом были определены следующие функции взаимоотношений:

- поддержка сотрудников проекта и проверка того, насколько они обеспечены ресурсами;
- определение характера отношений (конструктивный или деструктивный) между руководством и подчиненными, между группами, участвующими в проекте, между членами группы, участвующей в проекте;
- создание возможности для сотрудников оказывать определенное влияние на работу по проекту;
- наблюдение за тем, чтобы сотрудники проекта обеспечивали достижение целей данного проекта наряду с собственными целями.

Таким образом, организация управления взаимоотношениями с одной стороны имеет контролирующий характер, а с другой поддерживающий, мотивирующий, способствующий согласованию потребностей членов и руководителя проекта. Рассмотрим основные принципы и подходы к

процессу организации управления взаимоотношениями при выполнении стратегическо-инновационных проектов.

Следует отметить, что при организации взаимоотношений руководителю проекта необходимо свести к единому целому три составляющие: он (руководитель проекта), подчиненные (команда проекта) и выполняемые задачи по проекту. Для того чтобы проектируемые связи были результативны и эффективны, необходимо их основывать на взаимном доверии – на что сотрудники проекта могут полагаться, на их ценностях, а также ответственности – обязательств по выполнению договоренностей. Если уровень доверия, высок, наиболее вероятно, что будет достигнута также высокая степень автономности и самоуправления персонала проекта. При этом это не означает снижения степени управления координацией и контролем человеческими ресурсами. В общем, аспекты взаимоотношений будут относиться к рабочим задачам, которые должны быть выполнены в ходе проекта. Однако стремление развивать их может быть утеряно руководителем проекта, если ориентированное на задачу управление персоналом проекта становится всепоглощающим, поэтому необходимо также уделять должное внимание сотрудникам проекта. Важность межличностных отношений особенно проявляется на начальных этапах выполнения стратегическо-инновационных проектов, когда правила взаимодействия еще не установлены в полном объеме и не формализованы. На данном этапе у руководителя проекта имеется возможность быть более гибким, пока не сформируется модель взаимодействия. При этом по мере накопления знаний и развития неформальных отношений руководителю проекта одновременно стоит не упускать из виду более формальные роли, которые должны регулярно исполняться – мониторинг и оценка. Здесь может быть эффективен метод регулярных встреч с персоналом проекта. Данные встречи могут быть как формальными, так и неформальными, но в целом их основополагающими целями являются:

- установление доверия;



- создание условий для совместных переговоров, которые смогут предоставить сотрудникам проекта информацию о том, «где они находятся на данный момент времени»;

- обеспечение обратной связи, которая предоставляется после оценки результатов работы;

- выяснение того, что является совместными обязанностями по данному проекту;

- реализация управленческих функций по кадровому менеджменту – контроля и поддержки.

Каким образом руководитель проекта может достичь данных целей? Во-первых, необходимы определенные рабочие взаимоотношения, подразумевающие регулярный контакт. Во-вторых, способность быть настойчивым и уметь выдерживать ответную настойчивость участников проекта. В-третьих, руководитель проекта должен иметь неподдельное желание сделать взаимоотношения эффективными и результативными. Следует отметить, что данные встречи могут происходить случайным образом, но более предпочтительным целесообразно считать, когда выделяется специальное время. При этом необходимо учитывать рабочий распорядок дня, природу выполняемых персоналом проекта задач и т.д. Таким образом, руководителю проекта для обеспечения эффективности предполагаемой встречи уместно будет выполнить следующие управленческие мероприятия:

- назначить конкретное время, удобное для всех предполагаемых участников;

- проанализировать работу, выполненную за период со времени последней встречи, если таковая была;

- сообщить о любых достижениях, имевших место;

- проверить, удовлетворенность персонала тем, что произошло;

- записать результаты и согласовать новые показатели выполнения работы и время следующей встречи.

Следует отметить, что участники встречи могут использовать следующие методики достижения своих целей:

- создание препятствий или трудностей на пути предложений или идей других членов команды, при этом не выдвигается каких-либо альтернативных предложений или разумных аргументов;

- сознательно способствуют уходу дискуссии от вопросов, в которых их позиция слаба или уязвима;

- создание ситуации, когда другие начинают его (ее) жалеть, вынуждая тем самым членов команды его (ее) поддерживать;

- заострение внимания на несущественных недостатках в предложениях или вкладе других с целью подрыва их позиций;

- отказ от участия обсуждения проблем или явное блокирование хода встречи.

С целью повышения эффективности управления персоналом в ходе таких встреч, руководителю проекта целесообразно фиксировать типы поведения членов команды, например, в журнале наблюдений. Анализ собранной информации позволит руководителю проекта в дальнейшем выработать соответствующую стратегию противодействия негативным проявлениям в поведении персонала.

При управлении взаимоотношениями руководителю необходимо стремиться к соответствующему уровню сплоченности команды проекта, а также должен противодействовать опасности конформизма. Чем ближе члены команды между собой, тем больше удовлетворенность и сплоченность они будут демонстрировать. Здесь существует вероятность, что команда проекта может превратиться в элитарное и скрепленное круговой порукой сообщество, которое будет требовать определенного конформизма от своих членов. При этом возможно появление прямого давления на члена команды проекта, выдвигающего какие-либо аргументы против установленных командных стереотипов, тем самым, давая понять, что такое несогласие противоречит понятию лояльного члена команды.

Далее следует отметить, что ни одна команда какого-либо стратегическо-инновационного проекта не работает сама по себе. Команда проекта неизбежно связана с людьми или группами вне ее и степень зависимости оказывает воздействие на возможные конфликты и соперничество. Чем выше степень зависимости, тем выше вероятность конфликта. Взаимная зависимость и возможность конфликта в межгрупповых взаимоотношениях может благоприятствовать усилению группового мышления, приводящего к появлению определенных стереотипов, которые трудно поддаются изменению. Руководителю проекта достаточно сложно управлять такими тенденциями, поскольку необходимо налаживать связи между собственной командой и другими людьми. Наряду с координацией ролей внутри собственной команды, руководитель проекта вынужден выступать также в роли ее адвоката, дипломата и представителя при взаимодействии с другими командами различных организаций. В некотором смысле они должны раздваиваться – беспокоиться об интересах и заботах, как собственной команды, так и других. Это часто бывает источником конфликта и двусмысленности. Руководитель проекта может услышать такие вопросы, как «На чьей Вы стороне?» или «Где Ваша лояльность?», показывающие сложность управления в области межгрупповых взаимоотношений. Для достижения взаимовыгодных и долговременных соглашений между командой проекта и другими людьми вне ее от руководителя проекта требуется владения элементами сделки, компромисса или взаимных уступок. Совершенно очевидно, что руководитель проекта не в состоянии влиять на сложившиеся способы ведения дел (культуру) организаций, однако один очень важный аспект он должен контролировать – это руководитель высокого уровня, которому команда подотчетна за конечный результат. В качестве примера приведем выдержку из одной из работ Чаудри-Лотон. «Иногда возникают проблемы, когда ожидания руководителя высокого уровня и команды расходятся, что обусловлено различными причинами, например желанием команды идти

своим собственным путем. Оно может возникнуть, однако, и как результат случайного наложения различных ожиданий. Один из наших клиентов - головная фирма - попросил проектную команду в короткие сроки представить отчет по серьезному инновационному проекту. В инструкции проектной команде сообщалось, что ей предоставляется свобода действий при получении конечных результатов. Проектная команда, вероятно, взволнованная серьезностью задания и, кроме того, истолковав по-своему данную инструкцию, стала действовать соответствующим образом: неправомерно использовать средства из бюджета для того, чтобы выполнить работу. В конце концов обе стороны оказались в замешательстве и недоумении. Руководители головной фирмы отреагировали очень резко, объявив, что они не давали явно выраженного разрешения на такие расходы и рассматривают это как присвоение средств. С равным возмущением проектная команда заявила, что она действовала ответственно, предприняв все возможное, чтобы гарантировать получение конечного результата» [192, с.209-291].

Управление информационным пространством при выполнении стратегическо-инновационных проектов.

Организации, которые добиваются высоких результатов в своей деятельности, как правило, имеют развитое коммуникативное пространство. Совокупность каналов и методов распространения и получения информации и данных в той или иной мере пронизывает все уровни организации, как по вертикали, так и по горизонтали и здесь можно сказать, что степень развитости коммуникационного пространства имеет большое влияние на эффективность деятельности всей организации. Г. Минцберг, обсуждая роли выполняемые менеджером, выделял блок информационных ролей как один из приоритетных, тем самым подчеркивал важность данной области. Эффективность управления человеческими ресурсами, как подсистемы общей системы управления организацией, также находится в прямой зависимости от качества коммуникаций. Так, как показали проведенные

исследования отдельных аспектов мотивации на ряде предприятий в г. Саров Нижегородской области, имеется четкая корреляция между степенью развития информационных каналов и уровнем удовлетворенности межличностными и командными взаимоотношениями. Это связано с тем, что коммуникационное пространство связывает в единое целое все элементы управления персоналом, такие как планирование, приобретение, поддержание, развитие и высвобождение. Эффективность коммуникаций существенным образом влияет на процессы координации, контроля и предоставления информации при управлении человеческими ресурсами и позволяет, в частности, иметь в нужное время и соответствующим персонам качественную информацию для принятия адекватных решений. Следовательно, руководителю крайне важно знать состояние коммуникационного пространства и при необходимости адекватно реагировать на проходящие изменения в этой области. В качестве примера, иллюстрирующего необходимость внимательного отношения к коммуникациям, можно привести случай произошедший с генеральным директором компании *Cerner Corp.* – производителя программного обеспечения для медицинского оборудования. Крайне негативные высказывания директора в адрес менеджеров компании по поводу их работы и отправленные им по электронной почте, стали общедоступны для просмотра в сети Интернет. Отрицательный результат не заставил себя ждать. В течение нескольких дней стоимость акций компании *Cerner Corp.* снизилась на 22% (Персонал-микс №5 (24) 2004 с.102).

Очень важный вопрос – что должно быть в основе при организации взаимоотношений, проектировании коммуникаций? Какие аспекты коммуникативного пространства требуют повышенного внимания с целью повышения эффективности процесса управления персоналом?

Во-первых, персонал должен обладать соответствующими навыками и умениями, другими словами иметь требуемую компетентность в области коммуникаций. Выполнение данного условия позволяет с достаточной

степенью вероятности утверждать, что процесс коммуникации будет проходить за возможное минимальное время, с минимальными искажениями и достаточной степенью защищенности. Во-вторых, коммуникационное пространство должно быть ориентировано на достижение полного взаимопонимания между отправителем и получателем и установление конструктивного сотрудничества. Здесь принципиальное значение имеет миссия организации, ее организационная культура и структура, индивидуальные ценности персонала. В основу урегулирования конфликтами должно быть положены структурированные переговоры со стратегией не найти виноватого, а определения путей выхода из сложившейся ситуации. Взаимоотношения стоят по схеме «взрослый – взрослый» при этом особое значение приобретают такие понятия как толерантность и эмпатия. Данный подход накладывает особый отпечаток на отношение к своим функциональным обязанностям и имеющимся договоренностям с персоналом. В этой связи повышается значение аспектов психологического контракта, т.к. эффективное управление персоналом возможно только в результате конструктивного взаимодействия. Таким образом, руководителю стратегическо-инновационного проекта необходимо договориться с подчиненными о правилах игры, чтобы, соблюдая договоренности, повысить эффективность управляемости, т.к. в этом случае происходит перераспределение управленческих функций с конкретного руководителя на созданный управленческий контекст.

Далее логично задать вопрос, что необходимо предпринять руководителю стратегическо-инновационного проекта, чтобы успешно разрешать поставленные вопросы на обозначенных принципах?

Целесообразно начать с анализа существующей системы коммуникационного пространства и понять принципы основополагающей корпоративной культуры и имеющихся субкультур, используемых каналов передачи информации, имеющихся характерных искажений передаваемой информации, схем сетей связей и организационной структуры, как на уровне

предприятия, так и на уровне проекта. Полнота данных по этим аспектам поможет не только обозначить сильные и слабые стороны коммуникационного пространства, но и понять границы управляемости персоналом.

Имея в качестве фундамента сделанный анализ, можно осуществлять конкретные шаги в отношении коммуникаций с целью повышения процесса управления персоналом проекта, а именно: проектировать новые методы и стратегии их внедрения в управленческую практику, упразднение неэффективных и поддержание эффективных методов. Проектирование и поддержание коммуникационных каналов с целью повышения эффективности управления персоналом должно органично вписываться в общую систему управления организацией и в этой связи целесообразно осуществлять прогноз последствий действий связанных с коммуникационным пространством и анализ изменения сетей связей с точки зрения возникновения деструктивных конфликтов.

Также, следует обратить внимание на тот момент, что коммуникация используется для достижения определенных целей, как руководителем, так и подчиненными. Процесс формирования коммуникационного пространства имеет двухсторонний характер, и позиция подчиненных играет существенную роль. Следовательно, только зная и понимая имеющиеся цели и задачи, можно проектировать наиболее эффективные методы и каналы осуществления процесса передачи или получения информации, которые наиболее толерантно были приняты как организацией, так и персоналом. Здесь уместно говорить о тренинге персонала по вопросам осуществления коммуникаций, т.к. от того насколько сотрудники компетентны в данном вопросе, зависит эффективность данного процесса. Однако следует заметить, что прежде, чем организовывать процесс обучения, необходимо осознать, чему учить сотрудников, в каком объеме и какими методами. Получение ответов на эти вопросы всегда было связано с большой степенью неопределенности, что вызывает определенные проблемы.

Далее рассмотрим блок системы оценки и управления человеческими ресурсами стратегическо-инновационного проекта, который включает следующие системы:

- планирование человеческих ресурсов;
- приобретение необходимых человеческих ресурсов;
- поддержание человеческих ресурсов;
- высвобождение от человеческих ресурсов.

Данные системы были определены на основе проведенной экспертной оценки важности различных управленческих мероприятий, принадлежащих кадровому менеджменту, руководителями стратегическо-инновационных проектов исследуемых предприятий, с последующей их представленной классификацией. Также путем экспертного опроса и детального обсуждения с руководителями исследуемых организаций, руководителями стратегическо-инновационных проектов и ведущими специалистами были определены элементы данных блоков, которые играют в них значительную роль.

В системе «Планирование человеческих ресурсов» были определены следующие элементы:

- эффективность постановки целей и задач, включающий показатели: границы целей и задач, понимания персоналом целей команды и соотношения личных целей с целями команды.

- эффективность использования рабочего потенциала, включающий показатели: достижения поставленных в проекте целей, использования полномочий при выполнении работ, соответствия квалификации персонала требованиям работы, соответствия фактического статуса в проекте занимаемой должности, выполнения работы в установленный срок, срывов выполнения работы по проекту.

В системе «Приобретение человеческих ресурсов» были определены следующие элементы:

- эффективность обучения персонала, включающий показатель повышения квалификации персонала.



- эффективность факторов влияющих на обучение, включающий показатели: влияния факта получения документа об образовании или повышения квалификации, желания перехода на другую работу, стремления получения более высокой должности, стремления повысить свою квалификацию, желания повысить свой авторитет среди коллег.

- эффективность участия в работе команды, включающий показатели участия в управлении командой и принятия управленческих решений.

- эффективность принятия полномочий.

- эффективность процесса отбора и найма персонала.

Система «Поддержание человеческих ресурсов» включает следующие элементы:

- эффективность мотивационных процессов, включающий показатели: условия труда, оценки вклада в работу команды, оценки признания работы в команде коллегами по команде, оценки работы в команде топ менеджерами команды, удовлетворенности работой в команде, отношения к выполняемой работе по проекту, профессионального роста при выполнении работ по проекту, эффективности системы материального стимулирования, удовлетворенности должностного роста, оценки карьерного роста.

- эффективность проектирования работы персонала, включающий показатели: разнообразия выполняемой работы, возможности совершенствования, раскрытия своих возможностей и талантов.

Система «Высвобождение от человеческих ресурсов» включает следующие элементы:

- защищенность персонала от увольнения;

- понимание значимости командной работы.

Представленные системы взаимосвязаны и, образуя совокупность, оказывают друг на друга существенное влияние. Рассмотрим отдельные методы и подходы, которые уместно использовать в данных системах для управления человеческими ресурсами при выполнении стратегическо-инновационных проектов.

При постановке целей и задач персоналу целесообразно руководствоваться методами, которые акцентирует внимание руководителя проекта на следующих моментах. Во-первых, формулировка целей и задач должна быть предельно конкретной. Во-вторых, при декларации целей и задач должно быть указано, как будет измеряться их достижение, а также каким образом они соотносятся с целями и задачами команды проекта и их сотрудников. Необходимо, чтобы у персонала, задействованного в проекте было четкое представление ради чего они работают и на кого может повлиять результат их работы по данному проекту. В-третьих, при постановке целей и задач очень важно указать временные периоды, необходимые для достижения требуемых целей и задач, которые должны быть приняты персоналом проекта.

В идеале руководитель стратегическо-инновационного проекта должен осуществлять так постановку целей и задач, чтобы персонал проекта воспринимал их как:

- значимые, т.е. существенные для достижения, бросающие определенный вызов и представляющие трудность;
- четкие, т.е. у персонала проекта не должно возникать сомнений по поводу того, что от него ожидается;
- корректируемые, т.е. документально зафиксированные, но допускающие возможность внесения определенных поправок.

В процессе постановки целей и задач руководитель проекта должен методами опроса и бесед получить обратную связь от персонала проекта по поводу о том, как они понимают и воспринимают цели и задачи, которые на них возлагаются. При необходимости от руководителя требуется вносить соответствующие коррективы в данный процесс, например, уделять больше внимания и времени разъяснительной политики и организовывать соответствующие личные встречи или, если человек не принимает цели и задачи данного проекта, расстаться с ним до того, как начнется активная фаза выполнения проекта и может возникнуть деструктивный конфликт.

При осуществлении процесса приобретения человеческих ресурсов уместно сделать акцент на следующих моментах, во-первых, организация отбора и найма требуемого персонала, во-вторых, организация обучения персонала проекта, в-третьих, делегирования полномочий.

Ключевым звеном в организации отбора и найма персонала в команду стратегическо-инновационного проекта является выработка ясных и адекватных критериев пригодности сотрудника для выполнения предполагаемой работы по данному проекту. После того, как эти критерии согласованы и доведены до сведения всех участников процесса отбора и найма, становится возможным принять более рациональные решения о пригодности кандидатов на основе объективных фактов, а не только с помощью интуиции. Руководителю проекта необходимо тщательно планировать данный процесс, с учетом того, что убытки, понесенные вследствие выбора неподходящего сотрудника, могут быть весьма значительными. Неверные предположения, например, о навыках или физических возможностях кандидатов, могут менеджеру проекта помешать сохранить объективность в процессе отбора и найма персонала в команду проекта. Основным принципом отбора и найма в данном случае должен соответствовать тому, что руководителю проекта необходимо иметь в команде не просто человека, а наиболее подходящего для определенного вида работ сотрудника и любая дискриминация, преднамеренная или неосознанная, может помешать достижению этой цели.

Традиционный подход к отбору и найма персонала основывается на том, что руководитель должен как можно точнее сформулировать требования к предполагаемой работе, а только потом искать претендентов, чьи личные характеристики соответствуют им. Этот подход основан на предположении о том, что поведение сотрудника определяется индивидуальными характеристиками людей, из чего следует, что техники отбора и найма должны быть ориентированы на оценку, измерение и сравнение их теми, которые требуются для успешного выполнения работы. Однако следует

заметить, в случае выполнения стратегическо-инновационного проекта часто имеет место большое количество изменений направлений и объема работ, а это может привести к тому, что данный подход к отбору и найму окажется не совсем эффективным. В этой связи предлагается модифицированный подход к процессу отбора и найма персонала в команду проекта. В данном подходе во главу угла ставится признание сильного влияния на поведение и показатели работы сотрудников проекта окружения, в котором они оказываются. Сотрудник, успешно справляясь с работой в одном проекте, не обязательно будет также эффективно выполнять свои производственные функции в другом проекте. Оценивая пригодность кандидата, руководитель проекта должен выяснить причины, по которым данный сотрудник хорошо выполняет свою нынешнюю работу, и проверить, присутствуют ли выявленные факторы эффективности на предполагаемом вакантном месте. В данном подходе очень важна оценка степени соответствия претендента таким общим характеристикам команды проекта, как стиль управления, организационная культура, подходы к выполнению работы и неформальные аспекты рабочих взаимоотношений. Обсудим методы, которые уместны для реализации данного подхода. Для того чтобы подобрать именно тех специалистов, которые требуются для выполнения конкретного стратегическо-инновационного проекта, менеджер должен иметь ясное представление о предстоящей работе, определенных навыках и личностных качествах, необходимых для успешного ее выполнения. Данная цель может быть достигнута поэтапно, как приведено на схеме в приложении 7.

Анализ работы включает в себя систематизированное и детальное изучение ее содержания. Следует отметить, что не существует единственного наилучшего способа решения данной задачи. Здесь уместно непосредственное наблюдение или обсуждение с заинтересованными сторонами. Также эффективным может быть метод контрольных списков, который представлен в приложении 6. Анализируя работу, руководитель проекта отмечает ее различные аспекты по мере их рассмотрения. Здесь

следует заметить, что после анализа работы руководителю проекта целесообразно рассмотреть вопрос о том, следует ли вообще заполнять данную вакансию. Перераспределение работы или временный перевод имеющихся сотрудников могут быть использованы для того, чтобы обеспечить выполнение требуемых задач проекта, связанных с данной вакансией.

Анализ требований к сотруднику команды стратегическо-инновационного проекта, не менее важен, чем специфические, предъявляемые к нему предполагаемой работой. Команда проекта нуждается в таких качествах персонала, как гибкость и умение работать в команде. Здесь следует отметить, что в зависимости от направленности стратегическо-инновационного проекта могут быть определены другие требования к персоналу. Однако общий подход остается – помимо чисто технических аспектов конкретной работы, требуется учитывать культурные особенности команды.

Основываясь на полученных результатах, руководителю проекта необходимо разработать документ, который определяет основные обязанности персонала, их зоны ответственности, подотчетность, требования к условиям труда и организации взаимоотношений. Далее руководитель проекта должен с максимально возможной точностью определить навыки, знания, квалификацию и опыт, которыми должен обладать участник проекта для успешного выполнения работы, а также необходимые личностные характеристики. Здесь уместен метод разделения требований к кандидату на необходимые и желательные. Пример применения данного метода на одном из исследуемых предприятий приведен в приложении 16.

Далее рассмотрим методы и подходы оценки и поддержания человеческих ресурсов. Организация оценки и поддержания человеческих ресурсов при выполнении стратегическо-инновационных проектов захватывает все вышеуказанные системы управления персоналом и в этой связи имеет особое значение в общей системе кадрового менеджмента.

В литературе, посвященной кадровому менеджменту, достаточно много внимания уделяется процессу организации оценки и поддержания персонала, и рассматриваются различные методы его осуществления. Однако, учитывая специфику стратегическо-инновационного проекта, которая предполагает особое значение командной работы, целесообразно рассмотреть новые подходы и методы организации процесса оценки и поддержания персонала.

Новые подходы к процессу оценки и поддержания персонала смещают основной акцент с оценки потенциала сотрудников проекта к общению с данными сотрудниками. Цель руководителя проекта состоит не в накоплении информации, а в повышении уровня взаимопонимания и деловых взаимоотношений. Основным методом здесь является аттестационное собеседование. В отличие от традиционных форм проведения аттестационного собеседования, где в большей части происходило механическая передача информации, в новом подходе аттестационное собеседование должно быть рассмотрено как основной аспект процесса оценки и поддержания персонала проекта. В соответствии с этим методом руководитель проекта при проведении аттестационного собеседования основной упор делает на установление деловых взаимоотношений с целью исследования трудностей, связанных с выполнением работы и достижением поставленных целей, проявляя заинтересованность в поведении персонала команды проекта. Важным моментом этого подхода является то, что руководитель должен регулярно встречаться с подчиненными для обсуждения достигнутых успехов, возникших трудностей и оказания соответствующей поддержки. Конкретный предмет обсуждения должен определяться обеими сторонами, а не навязываться сверху. Затем организуется и проводится основное обсуждение, содержание которого сводится к тому, что необходимо сделать, чтобы выяснить, почему сложилась та или иная ситуация, что требуется сделать для разрешения проблем и улучшения имеющейся ситуации. Таким образом, в основном обсуждаются два лица стремящихся решить проблемы, причем каждая

сторона вносит свой вклад в данное обсуждение и решение имеющихся проблем. При этом достигается цель сделать работу члена команды проекта более эффективной и результативной.

Какие разделы целесообразно включать в процедуру аттестационного собеседования? Во-первых, текущие цели и оценку производственных показателей, с обсуждением главных направлений деятельности сотрудника в команде проекта и самооценкой достигнутых результатов. Во-вторых, повышение эффективности работы по выполнению задач данного проекта, с обсуждением какие задачи должны решаться в первую очередь, какие задачи являются второстепенными, какие имеются ограничения или проблемы, оказывающие отрицательное влияние на работу по проекту и как можно ослабить их влияние, какие сильные стороны имеются у члена команды и как целесообразно их поддерживать, какие методы повышения квалификации уместны для данного участника проекта. В-третьих, развитие сотрудника команды проекта, с обсуждением каковы его пожелания в своем развитии, какие виды работ он мог бы выполнять, кроме своих основных функций, все ли его интеллектуальные возможности используются.

Проведение аттестационного собеседования целесообразно разделить на два этапа. Первый этап – подготовка, включающий составление аттестационного листа с перечнем необходимых тем, направлений, разделов и вопросов, которые предполагается обсудить и информирование членов команды проекта, которым предстоит аттестация, а также выбор места проведения собеседования. При выборе места проведения собеседования необходимо руководствоваться следующими соображениями. Во-первых, обстановка должна располагать к конфиденциальному разговору, т.е. внимание уделяется дистанции, а также, что бы не было помех в процессе обсуждения. Во-вторых, уместно позаботиться о соответствующем комфорте, так, например, удобные стулья, кресла, кофе или чай. Второй этап – проведение аттестационного собеседования. В основу собеседования необходимо положить технику активного слушания с четкой установкой, что

немее 70% времени говорит интервьюируемый, а интервьюер не более 30%. Очень важный аспект – кто должен проводить аттестационное собеседование? В случае «традиционного» подхода, как правило, его проводит непосредственный руководитель, который знает специфику работы, способности членов команды проекта, а также осведомлен о необходимых производственных показателях. Однако часто руководители проекта или руководители направлений не подготовлены соответствующим образом к проведению такого собеседования или чувствуют себя не совсем уверенно. Также следует отметить, что при данном собеседовании часто присутствует элемент консультаций, который требует специальной подготовки, а руководители не всегда ее владеют в достаточной степени и в этой связи существует определенная опасность превалирования субъективного мнения и наличия предубеждения. Поэтому проводить аттестационное собеседование целесообразно поручать сотруднику проекта, которому по своим функциональным обязанностям поручено помогать руководителю проекта в области управления человеческими ресурсами.

Одним из важных аспектов в системе поддержания человеческих ресурсов при выполнении стратегическо-инновационных проектов является вхождение нового члена в команду проекта и его адаптация в рабочем коллективе. Здесь следует отметить, что необходимые знания для эффективной работы и понимание культуры команды проекта не могут быть достигнуты в течение короткого промежутка времени и от руководителя проекта требуется использовать соответствующие подходы и методы. Во-первых, необходимо новому члену команды предоставить необходимую соответствующую документацию, руководства и подходящие инструкции. Во-вторых, целесообразно назначить на определенное время коллегу по команде на роль «помощника по работе». В-третьих, организовать встречи с членами команды данного проекта и предоставить возможность, если в этом возникла необходимость, и с членами команд других проектов. В-четвертых,



поручить новому члену команды кратковременную задачу, возможно упрощенную, с которой он должен обязательно успешно справиться.

Изменение состава команды стратегическо-инновационного проекта может повлиять на корректировку ее организационной культуры и в этой связи руководителю проекта необходимо уделить должное внимание согласованию своих целей и персонала проекта. В этой ситуации целесообразно использование методов психологического контракта.

Совершенно очевидно, что нет возможности перечислить весь перечень взаимных ожиданий руководителя проекта и его подчинённых друг к другу. Но это в данном случае и не требуется. Вопрос недопустимости или каких-либо ограничений всегда присутствует во взаимоотношения между всеми членами команды проекта. Следует отметить, что руководителю проекта необходимо учитывать следующие аспекты:

- пока ситуация не сложилась, о ней практически нельзя ничего сказать – представляет она угрозу производственному процессу или нет. Значит, она и не обсуждается.

- при начале работы по проекту, часто стороны не вполне представляют себе, какие требования они будут выдвигать друг к другу. Так новый сотрудник не видит ничего плохого в том, чтобы разложить пасьянс на компьютере в конце рабочего дня, когда план выполнен – до тех пор, пока не получит за это замечание, а руководитель может не представлять объёма потерь рабочего времени из-за компьютерных игр.

- существует боязнь «неудобных тем». Новый сотрудник проекта, очевидно, не решится поинтересоваться у руководителя проекта о том, можно ли в рабочее время просматривать видеофильмы. В свою очередь руководитель может испытывать некоторые моральные затруднения, обращаясь к сотрудникам с вопросами, наподобие следующих: «Можно немножко понаблюдать за вами в течение рабочего дня? Очень интересно, чем занят ваш компьютер...».

Следует отметить, что здесь приобретает большое значение понятие справедливости, которая является основой эффективности психологического контракта. Без неё нет уважения ни к сотрудникам, ни к руководителю проекта, ни к самому труду.

При освобождении от человеческих ресурсов во время выполнения стратегическо-инновационного проекта руководителю необходимо использовать четко разработанные процедуры, с которыми все участники данного проекта должны быть ознакомлены перед началом работ.

Высвобождение от персонала возможно в следующих случаях: завершение этапа работ, неадекватное поведение сотрудника или невыполнение им своих производственных функций. При завершении этапа работ можно говорить о плановом выводе сотрудников из команды проекта. Участники данного этапа знают сроки выполнения работ и осознают предстоящее расставание. Как правило, если рабочие взаимоотношения были на достойном уровне и были получены достойные результаты по данному проекту, то люди испытывают горечь, сожаление роспуска группы или команды. В этом случае от руководителя проекта необходимо проявление соответствующего такта. Целесообразно организовать встречу с членами всей команды, на которой озвучить уход части сотрудников из проекта, обсудить достигнутые ими результаты и поблагодарить их за участие в работе по проекту.

В случае, когда необходимо решить вопрос об освобождении от сотрудника вследствие его неадекватного поведения или не выполнения им своих функциональных обязанностей, руководителю проекта целесообразно использовать следующий подход. Сначала необходимо выяснить в ходе проведения аттестационного собеседования причины данного несоответствия требуемым нормам и наметить шаги по выправлению ситуации с четким указанием временного интервала. Также уместно назначить наставника, который помогал бы в данной ситуации как менеджеру в области контроля над происходящими событиями, так и сотруднику проекта в качестве «зоны

стабильности». Если ситуация в конце обозначенного срока не была скорректирована до требуемых норм, то тогда руководителю проекта уместно поставить вопрос об освобождении данного сотрудника от работ на собрании группы, членом которой он является. В этом случае ответственность за вывод сотрудника из проекта как бы распределяется между руководителем и персоналом, тем самым смягчается возможная негативная ситуация.

Подводя промежуточные итоги можно отметить, что в данном параграфе были рассмотрены основные подходы и методы к управлению человеческими ресурсами при выполнении стратегическо-инновационных проектов и показаны отличие данных подходов и методов от «традиционных» методов. В соответствии с представленной методологией, в третьем параграфе будут представлены конкретные рекомендации по совершенствованию и повышению эффективности кадрового менеджмента на промышленных предприятиях г. Саров Нижегородской области.

### **3.3. Методические рекомендации по совершенствованию показателей кадрового менеджмента на промышленных предприятиях**

Анализ состояния процессов управления человеческими ресурсами на предприятиях выборочной совокупности позволил выявить целый ряд проблемных ситуаций. Их разрешение – есть цель, как руководства, так и руководителей проектов каждого предприятия. Нашей задачей является разработка рекомендаций для конкретных предприятий по улучшению использования тех факторов и показателей, в сегодняшнем состоянии которых нами выявлены определенные пробелы, тормозящие развитие тех или иных направлений кадрового менеджмента и, как следствие, выполнение проектов в целом.

Основываясь на аналитических выводах по деятельности конкретных предприятий, отметим, что рекомендуемые мероприятия по улучшению кадрового менеджмента не могут быть однородными для всех. Для каждого из обследованных предприятий выборочной совокупности соискателем были

подготовлены индивидуальные рекомендации. Однако вследствие ограниченного объема диссертационной работы дать подробные рекомендации в ней для каждого предприятия выборочной совокупности не представляется возможным. Тем не менее, в рамках каждого показателя можно выделить лидеров, отстающих, а также предприятия занимающих промежуточное место между исследованными элементами, поэтому целесообразно формулировать групповые рекомендации, более или менее сходные для всех предприятий группы. Если же в пределах группы наблюдаются резкие отличия, то на них можно остановиться более подробно.

Следуя логике изложения, в первую очередь следует рассмотреть аспект планирования человеческих ресурсов.

В начале обсуждения данного блока представим общие (групповые) рекомендации для всех предприятий выборочной совокупности.

Во-первых, уместно уделить внимание разработки детальных моделей рабочих мест. В качестве аргументации значимости данных моделей можно представить следующие утверждения:

- они (модели) позволяют разработать методику комплексной оценки существующих человеческих ресурсов;

- дают возможность всесторонне описать характеристики сотрудника, что упрощает его текущую оценку, облегчает и делает более качественным внешний и внутренний подбор кадров, конкретизирует направления развития сотрудника, либо находящегося в соответствующей должности, либо готовящегося к ней, т.е. будучи в резерве;

- позволяют самому сотруднику с достаточной степенью достоверности представить свое место в проекте и помогают ему спланировать свою деятельность.

Следует заметить, что разработка моделей рабочих мест должна проводиться с учетом факторов внутренней и внешней среды и возможностью соответствующей и своевременной корректировки, т.к. работа по проекту часто протекает в условиях достаточно динамичных и с высокой

степенью неопределенности. В этой связи возможно выявление потребности специалистов с новыми знаниями и навыками. Также следует отметить, что готовые модели рабочих мест помогут определить новые направления изменений, чтобы на их основе провести поиск или развитие требуемых качеств у существующих или новых сотрудников.

Во-вторых, целесообразно ввести строгую периодичность в определении ключевыми сотрудниками проекта потребностей в кадровом потенциале не только на оперативном, но и на стратегическом уровне. Это позволит избежать возможных негативных нюансов, связанных с дефицитом человеческих ресурсов. Необходимо соответствующим образом стимулировать данных сотрудников к этой деятельности, например, с использованием различных отчетов по анализу имеющихся сотрудников с указанием возможных путей ликвидацией выявленного дисбаланса.

В-третьих, необходимо иметь кадровую стратегию проекта с учетом организационных планов организации, т.е. интегрировать процесс кадрового планирования в общий процесс планирования, учитывая требования различных структурных подразделений предприятия. Это очень важный аспект, который нельзя игнорировать. Следует заметить, что в литературе отмечается, что главные препятствия успешному стратегическому планированию являются: отказ синхронизировать планирование персонала с циклом стратегического планирования, тенденция реагирования только на краткосрочные, текущие проблемы и неадекватная база данных для планирования. Многие из проблем, возникающих на производстве, являются следствием недостаточной координации между проведением плановых операций с персоналом и общим планированием [161, с.50].

Далее представим наши рекомендации конкретным предприятиям и начнем с тех, на которых данный блок имеет наибольшее значение, а именно: «Бинар» и «Аквад».

Во-первых, на данных предприятиях необходимо обратить внимание на качество обратной связи от участников проекта и в этой связи

усовершенствовать систему сбора информации. В частности, целесообразно ввести в практику метод «Почтовый ящик», т.е. анонимный сбор замечаний, претензий и предложений от членов команды, с последующим анализом собранной информации и обсуждением ее совместно с членами команды. Это позволит оперативно выявлять случаи не понимания имеющихся целей и поставленных задач и адекватно на это реагировать. Также это будет способствовать снятию неопределенности членов команды в определенных вопросах, что повышает заинтересованность в работе и тем самым мотивирует к ее выполнению. В развитии этого направления уместно установить определенную периодичность, например, один раз в квартал, проведения дня качества, на котором, в частности, обсуждать вопросы, связанные с организацией информационного пространства и его эффективности, что должно положительно сказаться на внутри командных взаимоотношениях.

Во-вторых, целесообразно усовершенствовать процедуру контроля выполнения работ, помимо факта выполнения или невыполнения, следует анализировать, какими человеческими ресурсами и в какие сроки были достигнуты требуемые результаты, поставленных задач. Это позволит выйти на определенную оптимизацию использования человеческих ресурсов, а также повысит их значимость.

В-третьих, в определенной степени следует активизировать использования сведений о служебной карьере, личных качествах и увлечениях членов команды. Эти факторы в ряде случаев могут играть значительную роль, поэтому их учет в связке с требованиями должности или занимаемого статуса в команде сотрудника помогают повысить эффективность кадровой политики. Здесь следует отметить, что анализ данных факторов должен учитывать также взаимосвязанность личных и командных ценностей.

Рекомендации для отстающих по данному блоку («ВНИИЭФ») рекомендации имеют более категоричный характер. Во-первых, необходимо

разработать программу управления производственной культурой, которая позволила бы улучшить взаимоотношения в рабочих коллективах, способствовала повышению мотивации трудовой деятельности и увеличению эффективности управляемости человеческими ресурсами. Элементами такой программы могут быть соответствующие тренинги, организация корпоративных праздников, разъяснение кадровой политики и миссии и т.д. Особое внимание следует уделить вопросу мониторинга изменений организационной культуры с позиций управления человеческими ресурсами. Предпочтительными методами контроля в данном случае являются личное наблюдение, опросы, беседы и анкетирование.

Во-вторых, внедрить элементы автоматизированной системы управления человеческими ресурсами с целью повышения эффективности анализа использования человеческих ресурсов. Основное направление данных элементов – учет использования человеческих ресурсов, управление распределением вознаграждения, планирование и учет рабочего времени.

В-третьих, целесообразно расширить область делегирования полномочий членам команды. Данное делегирование позволит повысить ответственность персонала, а также увеличить степень заинтересованности в работе. При этом предполагается тесный контакт с сотрудниками и, как следствие, повышение качества и объема получаемой от них информации для последующего анализа адекватности и релевантности деятельности человеческих ресурсов по проекту.

Предприятия «Система» и «Консар» занимают промежуточное значение и рекомендации звучат значительно мягче. Руководителям проектов на данных предприятиях следует обратить внимание на используемый стиль управления, который большей части имеет директивный характер. Целесообразно сместить акцент в сторону демократического стиля, при котором возможно было привлекать подчиненных к решению управленческих проблем в области человеческих ресурсов. При авторитарном управлении знание и понимание имеющихся целей и задач, как

правило, прерогатива менеджера, при использовании демократических принципов предполагается разъяснение целей и задач персоналу и получение от него обратной связи о четком понимании что требуется, в какие сроки и какими ресурсами. Также здесь должен измениться подход к контролю, должны исчезнуть страхи подконтрольного персонала и придти понимание, что это, прежде всего в интересах самого сотрудника. Основной метод здесь беседа. При использовании этого метода устраняется неопределенность, одна из главных причин конфликтов. Однако следует отметить, что данные беседы следует тщательно готовить и в их основе должна находиться техника «Активного слушания».

Следующим блоком в отношении, которого можно сделать ряд рекомендаций по совершенствованию управленческого процесса на предприятиях выборочной совокупности, является блок «Приобретение человеческих процессов».

Огромное значение в развитии сотрудников играет обучение. Оно представляет собой одним из важнейших аспектов в подсистеме приобретения человеческих ресурсов, однако, как показал анализ, он является наиболее проблемным практически на всех предприятиях.

Проанализировав систему менеджмента обучения и методы обучения на предприятиях выборочной совокупности, можно сформулировать следующие общие рекомендации для всех исследованных организаций.

Во-первых, необходимо разработать и внедрить комплексную программу подготовки и переподготовки персонала. Данная программа должна будет способствовать становлению новых процедур в процессе обучения и совершенствования имеющихся.

Целесообразно отработать следующие процедуры:

- первоначальное определение квалификации сотрудника, например, путем анкетирования или проведения опроса;
- выполнение пробной работы, в зависимости от конкретных условий, либо самостоятельно, либо под наблюдением наставника;



- анализ квалификации сотрудника по результатам выполненной работы и определение областей, которые целесообразно совершенствовать ему как специалисту или менеджеру, причем уместно это делать совместно с тестируемым специалистом;

- организация обучения или переподготовки;

- выявление нового уровня квалификации, например, тесты, анкетирование, опросы и отзывы;

- определение дальнейших направлений в повышении квалификации сотрудника.

Наличие данной программы позволит иметь четкое представление о том, кого необходимо обучать, какие навыки и знания требуется развивать у сотрудников, в каком объеме требуется повысить компетентность персонала, а также определить уровень предполагаемых затрат на приобретение новых навыков и знаний.

Во-вторых, целесообразно сформировать бюджет на обучение сотрудников. Причем данный бюджет должен быть гибким и обязательно согласован с руководством организации.

В-третьих, создание условий для персонала, мотивирующих повышение своей компетентности. К таким условиям можно отнести повышение оплаты труда, обогащение содержания работы и моральное стимулирование в виде выдачи сертификатов, подтверждающих определенную квалификацию или доски Почета.

В-четвертых, необходимо контролировать уровень обучающихся сотрудников вне предприятия, который должен находиться в пределах 25%.

В-пятых, целесообразно было разработать и внедрить информационную базу в области повышения компетентности персонала, которая будет эффективным инструментом в области контроля процесса обучения.

Переходя к рекомендациям конкретным предприятиям, следует заметить, что проведенный анализ позволил определить различия в уровнях развития рассматриваемого блока и в соответствии с этим сделать акценты на

определенных подходах целесообразных для конкретных предприятий выборочной совокупности.

Предприятиям-лидерам, а именно «Бинар» и «Система», следует, в целях освобождения соответствующих ресурсов, таких как финансовые, временные, человеческие, в пользу других форм обучения снизить уровень использования следующих методов: инструктаж (разъяснение и демонстрация) и наставничество. За счет высвободившихся ресурсов более часто применять такие формы обучения как решение конкретных практических ситуаций и деловые игры. Уместно нормализовать соотношение практических и лекционных занятий. Также целесообразно было проработать вопрос об активном использовании других методов профессионального обучения. Данным предприятиям следует уделить должное внимание прозрачности взаимосвязи между компетентностью сотрудника и его авторитетом в команде.

Отстающим предприятиям («Аквад», «Консар» и «ВНИИЭФ») следует расширять спектр охвата направлений обучения. Сюда можно отнести такие направления как менеджмент, маркетинг, бухучет. Следует заметить, что при выборе направления обучения следует руководствоваться не только оценками важности на текущий момент, но и в первую очередь потребностями в обеспечении проекта специалистами требуемой квалификации. При этом следует помнить, что наибольший эффект процесс обучения дает тогда когда обучаемый специалист имеет возможность на практике применить полученные знания.

На данных предприятиях не следует снижать использование таких методов как инструктаж и наставничество.

Здесь также целесообразно нормализовать соотношение практических и лекционных занятий, начать применение метода решения конкретных практических ситуаций. На предприятии «Аквад» ввести ученичество. На предприятиях «Консар» и «ВНИИЭФ» ввести в качестве обучающих метод ротации и деловых игр.

В заключении обсуждения этого аспекта необходимо отметить, что для всех предприятий выборочной совокупности важно поддерживать и развивать тот уровень, который был заложен сотруднику во время обучения. Необходимо демонстрировать в явном виде, что этот процесс далеко не формальность, он является очень важным для предприятия, для команды, членом которой является сотрудник, и от того, насколько полно сотрудник применяет результаты обучения на своей практике, зависит успех выполнения всего проекта. Поэтому для всех предприятий, подчеркнем еще раз, важно поддерживать тех сотрудников, которые прошли подготовку, создать условия, мотивирующие их к эффективной работе. Чем больше мотивационных мероприятий будет применено, тем больше будет отдача от процесса обучения. В данном конкретном случае целесообразно применение следующих мотивационных мероприятий:

- зачисление в резерв на выдвижение;
- повышение в должности;
- предоставление возможности влиять на важные управленческие решения, принимать участие в их обсуждении;
- повышение зарплаты или единовременное вознаграждение.

Следующим этапом рассмотрим возможности развития подсистемы отбора и найма персонала, исходя из существующего ее состояния, представленного во втором параграфе.

Анализ мероприятий, направленных на поиск кандидатов на вакантную должность предприятий выборочной совокупности показал некоторую однообразие применяемых методов, поэтому первой рекомендацией для всех будет расширение спектра поиска потенциальных сотрудников. Здесь следует отметить, что допустимо снижение таких методов как анализ документов, испытательный срок, но необходимо, чтобы возросло использование психологического квалификационного тестирования, деловых оценочных игр, частоты проверки рекомендаций и отзывов.

Во-вторых, прежде чем осуществлять процесс найма необходимо определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в полной мере. К таким средствам можно отнести:

- сверхурочная работа и повышение интенсивности труда;
- структурная реорганизация или использование новых схем производства;
- временный наем;
- привлечение персонала из специализированных фирм.

При использовании данных методов следует соотносить действия с законодательной базой Российской Федерации, а также должна быть полная согласованность с кадровой политикой предприятия.

В-третьих, следует уделить внимание использованию интуиции в процессе отбора, которая практически во всех предприятиях применяется достаточно часто. Здесь необходимо отметить, что использовать интуитивные предположения целесообразно в сочетании с какими-либо подтверждающими методами, т.к. неправильный отбор может привести как скорому увольнению нового сотрудника, так и к новым расходам на повторный процесс отбора.

В-четвертых, следует отметить, что поиск человеческих ресурсов требует как финансовых ресурсов, иногда достаточно значительных, так и времени, поэтому при выборе совокупности методов поиска следует руководствоваться еще и значимостью конкретного специалиста.

В-пятых, на всех предприятиях необходимо внедрять как инструмент, эффективно работающий во многих методах отбора, технику «Активное слушание».

Отстающим в данном блоке предприятиям «Аквад», «Консар» и «ВНИИЭФ» следует:

- более часто использовать ротационные мероприятия как заполнение вакансий, повышение сотрудников в должности, поиск по объявлениям в

СМИ и Интернет, в учебных заведениях, использовать рекомендации знакомых и родственников, а также услуги городского центра занятости;

- нормализовать использование методов дополнительной, сверхурочной работы, персональных приглашений сотрудников других организаций;

- на некоторые виды работ снизить использование как возрастных ограничений, так по здоровью и работоспособности;

- следует ужесточить требования, более часто используя такие критерии как опыт работы, организаторские способности (для руководителей).

Также предприятиям «Аквад» и «Консар» следует уделить должное внимание разработке, хранению и корректировке должностных инструкций.

Другим предприятиям, «Система» и «Бинар», следует обратить внимание на количество критериев, определяющих решение о приеме на работу или переводе из команды в команду, из проекта в проект. Данное количество критериев должно варьироваться в зависимости от значимости специалиста и насколько хорошо его знают на предприятии, также большое влияние оказывает значимость самого проекта для организации.

При отборе кандидатов на участие в проекте предприятиям- лидерам следует ввести следующие корректировки в использовании критериев отбора:

- снизить уровень применения возрастных критериев и повысить уровень внешнего вида и манер;

- повысить учет опыта руководящей работы для менеджеров.

Для этих предприятий также актуален вопрос, связанный с должностными инструкциями, поэтому на этот момент необходимо обратить соответствующее внимание.

В заключение обсуждения этого аспекта необходимо сделать акцент на том, что подбор специалистов окажется наиболее экономичным и эффективным только в том случае, когда имеет место переключения ресурсов с менее эффективных методов на более эффективные и важные, поэтому целесообразно не пренебрегать этими вопросами.

После найма нового сотрудника необходимо эффективно построить мероприятия по профессиональной адаптации, т.е. помочь человеку вписаться в незнакомую обстановку, как можно быстрее освоить специфику предстоящей работы, влиться в новый для него коллектив. Здесь следует отметить, что адаптация это комплексный процесс, включающий в себя не только профессиональную, но и социальную ориентацию сотрудника по отношению к рабочему месту, профессии, команде, организации.

Как показали проведенные исследования, больше всего новичкам требуется данная помощь и поддержка в течение первого месяца. Успешное решение проблемы адаптации сотрудников как составной части общей системы развития человеческих ресурсов возможно только при условии поддержки этих мероприятий со стороны руководства, как проекта, так и организации. Также необходимо заметить, что наивысшая эффективность может быть достигнута только тогда, когда осуществляется планирование и координация на уровне всей организации.

Исходя из вышеуказанного, обозначим общие рекомендации для предприятий выборочной совокупности. Во-первых, мероприятия по адаптации необходимо выполнять с необычайной осторожностью. Данная осторожность должна быть направлена на то, чтобы новый сотрудник максимально эффективно осознал свою причастность к работам по проекту и органично вошел и принял корпоративную культуру.

Во-вторых, распределяя сотрудников по командам необходимо учитывать их личные психологические качества и «внутренний климат» той команды, в которой им предстоит работать. Такая позиция во многом позволяет избежать возможных конфликтов, связанных с межличностными отношениями в процессе работы.

В-третьих, целесообразно ответственность за процесс адаптации возложить на менеджера, с которым в дальнейшем будет работать новый сотрудник. Было бы уместным, чтобы данный менеджер по результатам проведенных бесед, опроса и анкетирования нового сотрудника, разработал

индивидуальный план адаптации работника с учетом стратегии организации в этом вопросе. При этом следует заметить, что необходимо учитывать различия между адаптацией руководителей и рядовых специалистов.

В-четвертых, новых сотрудников необходимо обеспечить письменными материалами, изучение которых способствует эффективной адаптации. К таким материалам следует отнести:

- краткое описание организации;
- организационная структура предприятия и проекта;
- список руководителей с их номерами служебных телефонов;
- четко сформулированная миссия предприятия и проекта;
- правила трудового распорядка;
- перечень сведений составляющих коммерческую тайну и относящихся к иной конфиденциальной информации организации и проекта.

Следует заметить, что при формировании конкретного пакета документов, предоставляемых адаптируемому сотруднику, необходимо учитывать его предполагаемый статус в проекте.

В-пятых, по окончании официального адаптационного периода необходимо провести встречу адаптируемого сотрудника и его руководителя с вышестоящим начальством. Данная встреча позволит подвести итоги адаптации, выяснить удовлетворенность нового сотрудника и проблемные моменты процесса адаптации, а также повысить мотивационные процессы в проекте.

В-шестых, разработать четкую процедуру высвобождения от человеческих ресурсов при условии отрицательно результата адаптации нового сотрудника.

Далее рассмотрим конкретные предложения по совершенствованию процесса адаптации применительно к конкретным предприятиям выборочной совокупности.

На предприятиях «Бинар» и «Аквад» в первую очередь целесообразно обратить внимание на следующие моменты:

- основной стратегией управления конфликтом в процессе адаптации должна стать стратегия компромисса, также уместно ввести в практику проведения соответствующих тренингов для наставников, адаптируемых сотрудников;

- необходимо повысить качество обратной связи в процессе адаптации и в этой связи уместно организация таких мероприятий как «Почтовый ящик» и беседы руководителя проекта с адаптируемыми сотрудниками;

- разработка и пошив фирменной рабочей одежды. Данное мероприятие эффективно повышает чувство принадлежности к организации уже первых дней и тем самым является положительным сильнейшим мотивирующим фактором;

- разработка и проведение соответствующих корпоративных праздников. Например, посвящение в члены организации или команды. Ответственным за данное мероприятие уместно было назначить руководителя кадровой службы;

- усилить работу руководителей проекта по формированию и поддержанию позитивного морального климата в командах проекта, целенаправленно работая с межличностными и командными взаимоотношениями;

- разработать и документально оформить критерии успешной адаптации сотрудников, а также права и обязанности ответственного за адаптацию конкретных сотрудников.

На предприятии «ВНИИЭФ» уместно выполнение следующих мероприятий:

- руководителям проектов обратить внимание на индивидуальные ценности адаптируемых сотрудников и учитывать их ментальные образы при планировании адаптационного процесса, соотнося данные ценности и образы с ценностями команды;

- разработать и четко оформить коммуникационные каналы процесса адаптации;



- разработать и широко применять систему морального поощрения, как адаптируемых сотрудников, так и ответственных за эту адаптацию;

- проработать вопрос о совершенствовании стиля управления процессом адаптации в сторону демократии и использовать авторитарный стиль управления только когда это требует организационный контекст;

- следует четко информировать новых сотрудников о применяемых формах обучения и повышения квалификации.

На предприятиях «Система» и «Консар» целесообразно организовать следующие мероприятия:

- ввести в практику знакомство новых сотрудников с руководством организацией и сами предприятием;

- расширить используемые методы неформального общения адаптируемых специалистов с коллегами и руководителями проектов;

- необходимо повысить качество обратной связи в процессе адаптации и в этой связи уместно организация таких мероприятий как «Почтовый ящик» и беседы руководителя проекта с адаптируемыми сотрудниками;

- усилить работу руководителей проекта по формированию и поддержанию позитивного морального климата в командах проекта, целенаправленно работая с межличностными и командными взаимоотношениями;

- разработать и документально оформить критерии успешной адаптации сотрудников, а также права и обязанности ответственного за адаптацию конкретных сотрудников.

В заключении следует отметить, что в процессе исследования не было обнаружено четкого влияния эффективности процесса адаптации на результативность команд, однако В. Волина отмечает значимость некоторых адаптационных мероприятий в снижении текучести кадров [28]: это профессиональная адаптация, развитие отношений с руководством, меры по улучшению условий работы и др. Также следует отметить позицию М.

Петрова [116, с. 165], утверждающего, что «...процесс адаптации не только работника, но и организации под влиянием работника идет непрерывно».

В данном параграфе были подробно рассмотрены возможности совершенствования различных управленческих мероприятий, которые направлены на согласование различных подсистем кадрового менеджмента, их нормализацию и положительное развитие. Реализация данных мероприятий приведет к более высокой согласованности функционирования различных направления кадровой работы, что позитивно скажется не только на работах в командах по проектам, но и на работе всей организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Теоретическое и практическое исследование процессов управления кадровым потенциалом, рассматриваемых как отдельной системой, так и во взаимодействии с некоторыми управленческими мероприятиями на уровне стратегическо-инновационного проекта и предприятия, позволило сформулировать выводы об основных условиях функционирования кадрового менеджмента предприятий выборочной совокупности:

- система процессов управления кадровым потенциалом состоит из совокупности мероприятий, обеспечивающих стабильное функционирование всех систем стратегическо-инновационного проекта;

- организация эффективной системы управления кадровым потенциалом стратегическо-инновационного проекта является чрезвычайно значимой мерой в достижении конкурентных преимуществ промышленного предприятия наряду с другими областями управленческой деятельности;

- нарушения в системе кадрового менеджмента могут отрицательно сказаться на результативности, как стратегическо-инновационного проекта, так и всей организации, т.к. снижается эффективность мотивационных процессов.

Конкретное содержание совокупности процессов управления кадровым потенциалом при выполнении стратегическо-инновационных проектов должно включать:

- разработанную методику кадрового планирования, включающую четко обозначенные цели и задачи, которые необходимо достичь с помощью персонала, оценку существующего кадрового потенциала, подразумевающую анализа требований работы и возможностей сотрудников организации, при этом необходимо учитывать планы других структурных единиц предприятия с последующим определением кадрового дисбаланса и составлением программы его снижения;

- отработанную систему получения информации о порядке движения персонала на организационном и межкомандном уровне;

- четкие данные о необходимости и целесообразности профессионального обучения и переподготовки конкретных сотрудников стратегическо-инновационного проекта с осознанием методов, направлений, форм и сроков обучения, а также о возможностях и способах мотивации сотрудников, прошедших обучение;

- отработанную методику делегирования полномочий, включающую в себя определение области делегирования, членов команды способных и готовых принять дополнительные полномочия, методов передачи и контроля исполнения, а также способов стимулирования;

- методически разработанную структуру подбора сотрудников на участие в работе стратегическо-инновационного проекта, включающую анализ требования к персоналу, методику и совокупность мероприятий, направленных на привлечение и отбор кандидатов с последующими процедурами найма, как в организацию, так и в команду и адаптации на рабочем месте;

- систему материального и морального стимулирования сотрудников стратегическо-инновационного проекта, включающую методику оценки прикладываемых усилий и схем поощрения, а также совокупность приемов, способствующих поддержанию доброжелательного климата в коллективе, направленного на конструктивное сотрудничество между членами команды и между другими структурными единицами организации;

- методически отработанную процедуру высвобождения от персонала, включающую приемлемые способы подготовки и технологии расставания, как в процессе выполнения стратегическо-инновационного проекта, так и по его завершению.

На предприятиях выборочной совокупности выявлены определенные недостатки в организации мероприятий кадрового менеджмента при

выполнении стратегическо-инновационных проектов, которые заключается в следующем:

- отсутствие методологического подхода к проблеме построения и развития системы управления кадровым потенциалом;

- формализация целого ряда важнейших управленческих процессов, таких как оценка труда и управление карьерой сотрудников, проведения обучения и переподготовки членов команд, отбора человеческих ресурсов и осуществления адаптационных мероприятий;

- исполнение управленческих мероприятий не самым рациональным образом, используя низкоэффективные методы, способы, при этом слабо применяя высокоэффективные.

Установлено, что эффективная организация управления кадровым потенциалом при выполнении стратегическо-инновационного проекта имеет большое значение, как для всей команды проекта, так и для функционирования предприятия в целом. Это объясняется тем, что значительно повышается конкурентная способность организации.

В диссертации предложены подходы и методы комплексной оценки процессов управления кадровым потенциалом при выполнении стратегическо-инновационных проектов в направлении планирования, приобретения, поддержания и высвобождения человеческих ресурсов, позволяющие охарактеризовать эффективность функционирования различных управленческих мероприятий в области кадрового менеджмента.

Также в диссертационной работе представлены конкретные рекомендации по повышению эффективности процессов управления человеческими ресурсами при выполнении стратегическо-инновационных проектов. При этом регулируется частота использования тех или иных методов, форм и т.п., достигается эффективное распределение ресурсов в рамках определенного процесса.

Полученное от реализации разработанных методических рекомендаций повышение эффективности управленческой деятельности указывает на

фактическое наличие резервов в области управления кадровым потенциалом при выполнении стратегическо-инновационных проектов, идентификация которых зависит от качества оценки существующего уровня управления персоналом на предприятиях выборочной совокупности.

Улучшение морального климата и повышение эффективности мотивационных процессов на предприятиях выборочной совокупности после начала реализации методических рекомендаций представленных в диссертационной работе, свидетельствует об актуальности и целесообразности данных управленческих действий.

Разработанные на основе диссертационного исследования подходы, методики и рекомендации прошли апробацию на предприятиях выборочной совокупности, обсуждены на «круглых столах» с участием представителей предприятий выборочной совокупности и могут быть использованы в качестве основы для разработки общей информационной системы управления кадровым потенциалом организации, оценке влияния данного вида управленческой деятельности на результативность и эффективность деятельности всего предприятия и разработки подходов совершенствования направлений развития, которые позволят получить максимальную отдачу в виде повышения конкурентных преимуществ организации.

## Список используемой литературы

1. Абакумова А. Привлечение и набор персонала через Internet // Управление персоналом.-1998.-№12.-с.47-50
2. Александрова В. Хороший клиент глазами кадрового агентства // Деловые люди.-1997.-№81 .-с.20-21
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы // Москва «Финансы и статистика», 1997 с.189-215
4. Антонов А.В. Системный анализ, // ФГУП «Издательство высшая школа», 2004, с. 9
5. Баканов Е. Кадровый менеджмент в службе занятости // Человек и труд, - 1998.-№7.-с.52
6. Баканов Е. Собеседование как механизм управления персоналом госслужбы // Человек и труд.-1997.-№12.-с.95-96
7. Батьковский А., Попов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту // Проблемы теории и практики управления.- 1999.-№1.-с.104
8. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П.Г. Менеджмент персонала// 2000. Книга 7. - Мн.: БГЭУ, 1998.- с.288
9. Березной А. «Большая шестерка» познает нашу специфику // Деловые люди.-1996.-№67.-с.83
10. Бескровная Н., Герчиков В. Управление персоналом в российском малом бизнесе // ЭКО.-1996.-№12.-с. 140-163
11. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: учебное пособие.// - М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1998.- с.150
12. Бир С. Мозг фирмы // Москва «Радио и связь» 1993. с.166-175
13. Бойдаченко П.Г. Предприятие «Ямбурггаздобыча»: работа с кадрами после найма// ЭКО.-1996.-№ц.-с.131-144
14. Бойдаченко П.Г., Хаметова И.В. Российский опыт работы с кадрами на промышленных предприятиях // ЭКО.-1997.-№7.-с.126-148

15. Бойдаченко П.Г. «Ямбурггаздобыча»: подбор кадров в условиях рынка // ЭКО.-1996.-№9.-с.35-48
16. Борманн Д., Воротина Л., Федерманн Р. Менеджмент: предпринимательская деятельность в рыночной экономике. //Hamburg, 1992
17. Боровиков В.П. Популярное введение в программу Statistica.-М.//: КомпьютерПресс, 1999 - с.267
18. Бородин В., Бородина О. Стратегия развития предприятия и инновационные приоритеты // Проблемы теории и практики управления, 2005 №6 с.107-111
19. Боярский А. «Каша из топора» или качественная услуга // Управление персоналом.-1998.-№8.-с.18-21
20. Браун С. Управление человеческими ресурсами. //The Open University, Walton Hall, Milton Keynes MK7 6AA, адаптированный перевод МЦДО «ЛИНК», 1997. с.14-52, 65-76, 115-145
21. Брусенцов Ю. Набор персонала // Кадры.-1998.-№9.-с.19-23
22. Брусенцов Ю. Профессиональное обучение // Кадры.-1998.-№12.-с.11-19
23. Бубнов М. «Человеческий фактор» становится весомее // Служба кадров.- 1998.-№1.-с.17-21
24. Бузановский С.С., Горелов Н.А., Титков А.С. Антикризисное управление: реструктуризация и реинжиниринг персонала.// - С-Пб.: «Валери-СПД», 1999 - с.256
25. Валентен С., Нестеров Л. Человеческий потенциал: новые измерители и новые ориентиры // Вопросы экономики.-1999 - №2.- с.90-102
26. Варнеке Х-Ю. Революция в предпринимательской культуре.// Международная академическая издательская компания «Наука/Интерпериодика», Москва, 1999. с.105-109, 157-230
27. Вашенцев В. Кто есть кто? Сколько стоит? Кому нужен? // Служба кадров.- 1998.-№8.-с.12-14



28. Волина В. Методы адаптации персонала // Управление персоналом.- 1998.- №12.-с.32-38
29. Воронков А.Н., Реймаров Г.А., Кононов А.И. Система оценки и аттестации кадров ПЕРСОНА // Управление персоналом.-1997.-№7.- с.27-35
30. Гвишиани Д.М. Организация и управление // МГТУ им. Баумана, 1997. с.272-323
31. Гительмахер Р.Б. Рабочий и мастер (социально-психологический аспект),// Москва «Высшая школа», 1989. с.40-71
32. Голуб Л. Быть капиталистом непросто // Служба кадров.-1998.-№5.-с.55-59
33. Голуб Л. Отдача учебы. Какова она? // Служба кадров.-1998.-№12.-с.8-11
34. Голуб Л. Тренируем управленцев // Служба кадров.-1998.-№1.-с.57-58
35. Грачев М. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации.// М.: «Дело», 1993. - с.208
36. Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления // М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003 с.463
37. Дорошева М.В. Кандидаты найдены. Кто будет принят на работу? // Управление персоналом.-1997.-№10.-с. 21-27
38. Дорошева М.В. Нужны ли вам такие сотрудники? - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. - с.48
39. Дорошева М.В. Практический опыт подбора менеджеров по реализации // Управление персоналом.-1998.-№5 .-с.9-17
40. Дорошева М.В. Психологическое тестирование в кадровом менеджменте: за и против // Управление персоналом.- 1997.-№9.-с.27-30
41. Доспехов Б.А. Методика полевого опыта (с основами статистической обработки результатов исследований)//. - М.: Агропромиздат, 1985.- с.351

42. Дункан Дж. У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики.// Пер. с англ. - М.: Дело, 1996.- с.272
43. Дуракова И. Анкетирование при найме: опыт ФРГ // Человек и труд.- 1997.- №12.-с. 97-99
44. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта.// - М.: Центр, 1998.- с.160
45. Дуракова И. Отбор персонала за рубежом с помощью заявительных документов // Кадры.-1998.-№9.-с. 23-28
46. Душак М.Р. Консультант в России больше чем консультант // Менеджмент. - 1996.-№4.-с.102-103
47. Дюка Ю. Кадровое планирование в аудиторских фирмах // Предпринимательство.-1997.-№ 12.-с. 28-136
48. Дюрансуа Ж. Отчет и методические рекомендации по набору, организации обучения и повышения квалификации специалистов службы занятости Московской области (За период работы апрель-июль 1995г.)// - М.: Федеральная служба занятости населения России, 1996 - с.74
49. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: учебное пособие для вузов / под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Издательство «Приор», 1998. - с.512
50. Егоршин А.П. Управление персоналом.// - Н. Новгород: НИМБ, 1997. - с.607
51. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США // Издательство «Наука» - 1983 с.350
52. Жернакова М. Кадровый менеджмент // Служба кадров.-1998.-№5.-с. 45-50
53. Жернакова М. Стань управленцем, кадровик! // Служба кадров.-1998.- №8.-с. 50-55

54. Жернакова М. Стань управленцем, кадровик! // Служба кадров.-1998.- №9.-с. 50-56
55. Жернакова М. Стань управленцем, кадровик! // Служба кадров.-1998.- №10.- с. 59-64
56. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников // Монография. М.: Издательство РЭА, Екатеринбург: Деловая книга, 1998. - с.232
57. Залюбовский И. Китайская пытка водой // Служба кадров.-1998.-№8.- с. 18 – 21
58. Зигерт В, Ланг Л. Руководить без конфликтов // Экономика, 1990. с.162-204
59. Зименкова Е.Р. Подготовка управленческих кадров. Опыт США и России // США: экономика, политика, идеология.-1997.-№12.-с.109-115
60. Зименкова Е.Р. Управление трудовыми ресурсами // США: экономика, политика, идеология.-1997.-№7.-с. 111-121
61. Иванов В.Ю. Карьера менеджера как объект исследования и управления // Менеджмент в России и за рубежом.-1998.-№3.-с. 73
62. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание // Менеджмент в России и за рубежом.-1998.-№5.- с.49
63. Каинова С., Шабанова О. Модульное обучение - веление времени // Служба кадров.-1998.-№8.- с.47-49
64. Карьера: шаг за шагом // Служба кадров.-1998.-№6.- с. 15-19
65. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. // М.: Инфра-М, 1998
66. Кирьянова Е.Н. Профессиональный отбор и этические нормы его проведения // Управление персоналом.-1998.-№8.-с.39-43
67. Кишкель Е.Н. Управленческая психология // ФГУП «Издательство «Высшая школа», 2002. с.107-155, 224-252

68. Книга работника кадровой службы: учебно-справочное пособие // под ред. Е.В. Охотского, В.М. Анисимова. -М.: «Экономика», 1998.- 494 с.
69. Колесникова И. «Свои» в бизнесе как в зеркале русской революции // Деловые люди.-1996.-№63.-с.110-111
70. Колесников Ю. Краткий толковый словарь кадрового менеджмента // Служба кадров.-1998.-№12.- с. 50
71. Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом.-1999.-№1.- с. 37-42
72. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами.// Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. Москва, Издательство «Дело», 2002
73. Король Г. С кандидатом на должность - разговор неформальный // Служба кадров.-1998.-№5.-с. 14-16
74. Коханов Е.Ф. Введение в должность // ЭКО.-1998.-№3.-с.189-191
75. Коханов Е.Ф. Решение ситуационных задач при отборе персонала // Менеджмент в России и за рубежом.-1998.-№2.- с. 118-120
76. Кравченко К.А., Тюрина И.О. Перспективы рекрутингового рынка в России // Управление персоналом.-1998.-№6. - с. 9-11
77. Кравченко К.А. Как найти хорошего специалиста? // Управление персоналом.-1998.-№5.-с. 18-24
78. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: история и современность // Управление персоналом.-1999.-№ 12.- с.39-41
79. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме (на материалах 120 российских компаний): практическое пособие// - М.: Инфра-М, 97.- с.368
80. Кудинов А. Реформирование промышленных предприятий. Результаты и перспективы // Деловой визит.-1999.-№1.- с. 13-17
81. Кудряшова Л.Д. Каким быть руководителю //Лениздат, 1986. с.145-157
82. Кузнецов Ю. Планирование работы кадровой службы // Кадры.-1998.- №5.-с. 20-29

83. Ладанов И.Д. Обучение персонала // Управление персоналом.-1997.-№8. - с.44-51
84. Левина С.Ш., Васин С.М. Подбор персонала через рекрутерские организации: структура, содержание и целесообразность процесса. Обзорно - аналитический материал №3-99.// Пенза: Пензенский ЦНТИ, 1999.-36 с.
85. Лифшиц А.С. Этапы отбора персонала // ЭКО.-1998.-№2.- с. 182-183
86. Магура М.И. Организация процесса отбора кадров // Управление персоналом.-1998.-№12. -с. 18-24
87. Магура М.И. Основные принципы построения системы отбора кадров // Управление персоналом.-1998.-№ II.- с.30-35
88. Магура М.И. Поиск и отбор персонала (практическое пособие для руководителей и специалистов кадровых служб) // Управление персоналом. - 1998.-№1.- с. 103-106; №2.- с.78-96
89. Магура М.И. Создание системы управления персоналом организации // Управление персоналом.-1997.-№7.- с.14-20
90. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. и др., Корпоративный менеджмент: Справочник профессионалов, // Высшая школа, 2003, с. 239
91. Маккей Х. Как подобрать кадры, которые бы «решали все» // ЭКО.-1993. - №7.-с.193-195
92. Мамфорд А. Как менеджеры могут стать наставниками. // Взгляды и иллюстрации. Под ред. Д. Биллсберри. Адаптированный пер. МИМ «ЛИНК», 1999. с.229-234
93. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие.// М.: Новосибирск, 1998.- с.312
94. Машукова Н. Менеджер по обучению. Каким ему быть? // Служба кадров. - 1999.-№6.-с. 60-67
95. Менеджмент организации: учебное пособие // под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: Инфра-М, 1996

96. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.// - М.: «Дело», 1994.- с.702
97. Мэйл Д. Управление информацией. The Open University, Walton Hall, Milton Keynes MK7 6AA, // адаптированный перевод МЦДО «ЛИНК», 1997. с.22-106
98. Миллева Л.Т. Работник и конверсия // ЭКО.-1997.-№9.- с. 65-77
99. Михайлов М., Полярус А. «Газпром» учит // Служба кадров.-1998.-№1.- с.59-60
100. Мишин А.К. В кадре - кадровые службы // ЭКО -1996.-№9.- с. 49-55
101. Мухин В. Выйдем из зала ожидания // Служба кадров.-1998.-№6.- с.59-61
102. Мэйтланд Ян. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. //М.: «Аудит», 1996. - с.160
103. Навыки обучения и подготовки: методические советы. Часть 1. Люди организации и перемены. М.: Совет по образованию в области бизнеса и технологии (Великобритания); Макмиллан, // 1986 (с изменениями); Федеральная служба занятости России, 1995 - с.60
104. Навыки обучения и подготовки: методические советы. Часть 2. Роль преподавателя. М.: Совет по образованию в области бизнеса и технологии (Великобритания); Макмиллан, // 1986 (с изменениями); Федеральная служба занятости России, 1995 - с.52
105. Навыки обучения и подготовки: методические советы. Часть 3. Определение потребностей в обучении персонала. М.: Совет по образованию в области бизнеса и технологии (Великобритания); Макмиллан, //1986 (с изменениями); Федеральная служба занятости России, 1995 - с.64
106. Навыки обучения и подготовки: методические советы. Часть 4. Анализ потребностей в обучении персонала. М.: Совет по образованию в области бизнеса и технологии (Великобритания); Макмиллан, //1986 (с изменениями); Федеральная служба занятости России, 1995 - с.66

107. Навыки обучения и подготовки: методические советы. Часть 5. Постановка задач. М.: Совет по образованию в области бизнеса и технологии (Великобритания); Макмиллан, // 1986 (с изменениями); Федеральная служба занятости России, 1995 - с.52
108. Навыки обучения и подготовки: методические советы. Часть 6. Процесс учебы. М.: Совет по образованию в области бизнеса и технологии (Великобритания); Макмиллан, //1986 (с изменениями); Федеральная служба занятости России, 1995 - с.64
109. Навыки обучения и подготовки: Методические советы. Часть 7. Индивидуальная помощь в учебе. М.: Совет по образованию в области бизнеса и технологии (Великобритания); Макмиллан, // 1986 (с изменениями); Федеральная служба занятости России, 1995 - с.72
110. Навыки обучения и подготовки: методические советы. Часть 8. Как помочь группе учащихся. М.: Совет по образованию в области бизнеса и технологии (Великобритания); Макмиллан, // 1986 (с изменениями); Федеральная служба занятости России, 1995 - с.76
111. Навыки обучения и подготовки: методические советы. Часть 9. Развитие навыков подготовки. М.: Совет по образованию в области бизнеса и технологии (Великобритания); Макмиллан, //1986 (с изменениями); Федеральная служба занятости России, 1995 - 40 с.
112. Найдек В.Л., Розенбаум В.М., Розенбаум М.Д. Исследование профессионального уровня научных сотрудников социометрическим методом экспертно-балльных оценок // Социологические исследования. - 1991.-№8
113. Найм и развитие персонала (книга №2).// Пер. с англ. – Жуковский, 2006. с.8-35, 37-54, 60-70, 76-105
114. Новиков М.А. Методология образования. Москва, Эгвест, 2002. с.21-194
115. Отдел кадров по-американски (часть 6): профессиональная подготовка // Кадры.-1998.-№ 12.- с.29-31

116. Петров М.И. «Безопасность и персонал», Управление персоналом №1-2006, с.165
117. Петросян Д., Хубиев Р. Многопрофильные консалтинговые центры для поддержки предпринимательства // Проблемы теории и практики управления.-1997.-№3.-с. 101-107
118. Питере Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. - М.: Прогресс, 1986
119. Плетников М. Структурированное собеседования: Подготовка и проведение // Управление персоналом.-1999.-№1.- с. 46-49
120. Поляков В.А. Технология карьеры // ЭКО.-1996.-№3.- с. 170-194
121. Понимание людей на работе (книга №1). Пер. с англ. – Жуковский, 2006. с.7-21, 26-46, 51-73, 76-95
122. Пригожий А. Становление управленческого консультирования в России // Проблемы теории и практики управления.-1997.-№3.- с. 96-100
123. Прокофьева Л. и др. Профессиональная карьера мужчин и женщин // Вопросы экономики.-2000.-№3,- с. 74-84
124. Прокушев Е.Ф. Менеджмент первичного уровня. - М.: Изд. дом «Дашков и К°», 1999.- 320 с.
125. Профессионалы делают выбор // Служба кадров.-1998.-№3.- с. 5-7
126. Работа с другими людьми (книга №3). Пер. с англ. – Жуковский, 2006. с.28-44, 68-76
127. Рак Н.Г. Методика комплексной оценки кадров управления // Управление персоналом.-1997.-№10.- с. 14-20
128. Робер М.-А., Тимьман Ф. Психология индивида и группы //Москва, Прогресс, 1988. с.62-76, 106-124, 176-232
129. Романов В.Я. Прохождение государственной службы: карьерная стратегия и служебная тактика.// М.: РАГС, 1997. - 95 с.
130. Рыженков П. Через 2-3 года рынок консалтинговых услуг будет сформирован // ЭКО.-1997.-№3.- с. 208-214



131. Рязов Н.Н. Общая теория статистики: учебник.// - М.: Финансы и статистика, 1984. — с.343
132. Савченко М. В «Макдоналдс» по конкурсу // Служба кадров.-1998.- №10.- с. 54-58
133. Савченко М.С. Разработка методики конкурсного набора персонала в организацию типа «Фаст Фуд»//Управление персоналом-1998.-№2-с.6-10
134. Сайбель С.Л. Карьера на предприятии: Условия, возможности и перспективы на примере ДП «Уренгойгазпром» // Управление персоналом. - 1997.-№10. - с. 37-42
135. Сайбель С.Л. Социально-психологические аспекты управления карьерой персонала ДП «Уренгойгазпром» // Управление персоналом.-1997.-№4.- с.52-53
136. Самоукина Н.ВА. Искусство управления персоналом банка.// - М.: Русская Деловая Литература, 1997. - с.208
137. Седегов Р.С., Кабушкин Н.И., Кривцов В.Н. Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия: учебное пособие.// - Минск: «Технология» Изд-во БГЭУ, 1997
138. Семенов Ю.Г. Производственно-адаптационные аспекты при подборе и приеме кадров // Управление персоналом.-1997.-№6.- с. 45-51
139. Серегина И.И. Профессиональная карьера // Социологические исследования.-1999.-№4.- с.78-81
140. Сиденко А.В., Матвеева В.М. Практикум по социально-экономической статистике.// - М.: Изд-во «Дело и Сервис», 1998. - с.144
141. Служебная карьера // под общ. ред. Е.В. Охотского. - М.: Экономика, 1998. - с.304
142. Справочник директора предприятия. - М.: Инфра-М, 96
143. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом.// М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. - с.368
144. Станкин М.И. Психология управления. Практическое пособие. // Москва, ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез», 1999. с.191-233

145. Стори Д. Управление деятельностью людей. Блок 1. Книга 11 // Пер. с англ. – Жуковский, 2004. с.13-30
146. Стори Д. Вовлечение персонала и расширение полномочий. Блок 2. Книга 13 // Пер. с англ. – Жуковский, 2004. с.13-31
147. Столин В. Какой работник вам нужен? // ЭКО.-1998.-№3.-с. 182-183
148. Супханова Е. Смену надо готовить заблаговременно // Человек и труд. - 1996.-№6
149. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. - Л.: Машиностроение, 1989. - с.112-211
150. Теслинов А.Г. Развитие систем управления. Методология и концептуальные структуры. Москва «Глобус», 1998, с.54-96, 135-228
151. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 1998
152. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: «Дело», 1995. - с.336
153. Трудовой Кодекс РФ (с изменениями и дополнениями на 15 марта 2004 года). Москва. Профессиональные юридические системы «Кодекс», 2004.
154. Тютина О. Какой должна быть система управления персоналом // Служба кадров.-1998.-№8.- с. 34-35
155. Тюрина И.О. Классификация рекрутинговых агентств // ЭКО.-1998.-№3.-с. 177-178
156. Управление организацией: Учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.- М.: ИНФРА-М, 1999. - 669 с.
157. Управление персоналом // Служба кадров .-1999. -№4. - с. 88
158. Управление персоналом // Служба кадров.-1999.-№5.- с.59
159. Управление персоналом // - 2005. -№22 Опыт построения измеримых и технологичных HR систем (интервью с С. Львовым) – с.8-17
160. Управление персоналом предприятия. Учебник // Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 1997. - 512 с.

161. Ушаков А.А. Как отказывать в приеме на работу // Управление персоналом.-1998.-№5.- с. 25-27
162. Фатхутдинов Р. Национальная идея повышения конкурентоспособности России и подготовка кадров//Управление персоналом.-1999-№1.-с. 29-36
163. Файоль А. Общее и промышленное управление М., 1924, с.74
164. Фентон О'Криви М. Управление психологическим контрактом. Блок 1. Книга 12 // Пер. с англ. – Жуковский, 2003. с.14-20, 23-33
165. Фентон О'Криви М. Результативное управление человеческими ресурсами. Блок 1. Книга 5 // Пер. с англ. – Жуковский, 2004. с.19-32
166. Фентон О'Криви М. Высокорезультативные команды. Блок 2. Книга 12 // Пер. с англ. – Жуковский, 2004. с.9-15, 18-20
167. Флетчер К. Оценка деятельности: идея, время которой пришло? // Взгляды и иллюстрации. Под ред. Д. Биллсберри. Адаптированный пер. МИМ «ЛИНК», 1999. с.249-255
168. Форд Г. Моя жизнь. Мои достижения. // Финансы и статистика, 1989. с.80-88
169. Хибберт Л. In business: Советы делающим открыть свое дело.// - М.: Интерлист, 1993. - с.224
170. Хидео И. Управление человеческими ресурсами по-японски // Менеджмент.-1997.-№6.- с. 55-62
171. Хлынов В.Н. Японские «секреты» управления персоналом // Реферативный журнал. Серия 2: Экономика. - 1997.-№2
172. Хлынов В. Формы и методы экономического стимулирования труда на предприятиях Японии // Проблемы теории и практики управления.- 1999.- №2.-с.111
173. Чижов Н.А. Персонал банка: технология управления и развития. //М.: «Анкил», 1997. - с.116
174. Хазан М. Предприятие как открытая система, //Проблемы теории и практики управления, 2005, №3

175. Хруцкий В. Что такое интегрированная кадровая служба? // Служба кадров.-1998.-№8.- с. 44-47
176. Шадрин В. «Анкор», еще «Анкор» // Человек и труд.-1997.-№5.- с. 94-97
177. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика. // Наука, 1993. с.110-132
178. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно - практическое пособие//. - М.: «Интел-Синтез», 1997.- с.336
179. Шекшня С. Управление профессиональным обучением в филиале многонациональной компании в России: опыт Отис Элевейтор // Менеджмент.-1997.-№6.- с. 25-37
180. Шекшня С. Эффективность управления персоналом в современной компании // Менеджмент.-1996.-№4.- с. 60-72
181. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам//. - М.: «Норма» - Инфра-М, 1998. - с.527
182. Щетинин В. Подготовка менеджеров: морально-этические аспекты // Проблемы теории и практики управления.-1997.-№2.- с. 122-125
183. Экономика предприятия: Пер. с нем. // под ред. Ф.К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцера.- М: ИНФРА-М, 1999. - с.928
184. Экономика предприятия: Учебник // под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - с.742
185. Экономические и социальные проблемы России. Управление персоналом: поиск, отбор, оценка эффективности. //- М., 1998. - с.116
186. Юрасов И. Моделирование бизнес-процессов в инновационной деятельности // Управление персоналом, 2005, №21 с.52-61
187. Ядов В.А. Социологическое исследование. Методология, программа, методы.// - М.: Наука, 1972. - с.432
188. Ivancevich J. M. Management: quality and corahtitiveness // John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner, Richard D. Irvin. Inc. 1994
189. Hooper J. F., Ralf F. Catalanello and Patric L. Murrey. Showing up the weakest link // Personal administration.-1987,-April

190. Hiam A. The Vest-Pocket CEO. Decision-Making Tools for Executives // PRENTICE-HALL, Inc, 1990. p.199-297
191. Michaelson G.A. Winning The Marketing War // Pressmark International, 1993. p.151-167
192. Chaudhry-Lawton, R.,Lawton, R.,Murphy, K. and Terry, A. // Quality: Change through teamwork, Century Press, 1992. p.290-291

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Краткое описание исследуемых предприятий

### ФГУП РФЯЦ-ВНИИЭФ

Российский федеральный ядерный центр Федерального агентства по атомной энергии России (РФЯЦ-ВНИИЭФ) занимается разработкой и производством товаров, относящихся к следующим секторам рынка:

- ядерные вооружения;
- неядерные боеприпасы;
- приборы и установки для энергетики, медицины, экологии, нефтегазодобычи;
- модели физических процессов, математические методики и программное

обеспечение.

РФЯЦ-ВНИИЭФ представляет услуги в следующих секторах рынка услуг:

- проведение исследований свойств веществ в различных условиях;
- проведение газодинамических и ядерно-физических исследований;
- проведение исследований в области высокотемпературной плазмы, лазерной и радиационной физики;

- проведение механических, тепловых, климатических, баллистических и других

видов испытаний.

Миссией ВНИИЭФ является:

Во-первых: Совершенствование ядерного оружия и неядерных боеприпасов, как средства поддержания политической, военной и экономической стабильности и безопасности России.

Во-вторых: Проведение фундаментальных научных исследований в области ядерного и термоядерного оружия.

В-третьих: Эффективное и комплексное применение научного, технологического и производственного потенциала в интересах промышленности России, то есть в области тематики гражданского назначения РФЯЦ-ВНИИЭФ на сегодняшний день - крупнейший научно-исследовательский центр России мирового значения, который может решать сложнейшие научные и народнохозяйственные задачи.

РФЯЦ-ВНИИЭФ активно сотрудничает с ведущими российскими научными и коммерческими центрами, научно-исследовательскими институтами, конструкторскими бюро и производственными объединениями. Установлены контакты с международными организациями, промышленными компаниями, ведущими научно-исследовательскими центрами США, Франции, Германии, Великобритании, Японии, Китая и ряда других стран.

## **ООО «Система»**

Предприятие существует с 1989г. Базируется в г. Саров Нижегородской области, имеет представительство в г. Москва. Работы осуществляются в масштабе всей России и ближнего зарубежья. Сфера деятельности - комплексное выполнение работ по техническому оснащению театрально-зрелищных учреждений. Комплексное выполнение работ включает в себя следующее:

- Проектирование оснащения сценической площадки
- Разработка и производство оборудования, которое по своим техническим характеристикам успешно конкурирует с именитыми зарубежными образцами
- Поставка импортного оборудования
- Монтажные и пусконаладочные работы на объекте
- Гарантийное и сервисное обслуживание

Фирма «СИСТЕМА» имеет собственное здание, где находятся цеха, сборочные участки, склады, отделы различных направлений и центральный офис.

Общая площадь здания составляет 4000 кв.м., количество сотрудников около 100 человек.

Продукция, выпускаемая фирмой «СИСТЕМА» неоднократно награждалась дипломами на международных выставках, в 2003г. на выставке «Сцена России» наша организацию наградили двумя золотыми медалями.

Основная задача фирмы СИСТЕМА – выполнение комплексных работ по проектированию, строительству и реконструкции сцен театров, концертных залов и других зрелищных сооружений. Для решения основной задачи различные отделы фирмы Система выполняют следующие функции:

- Маркетинговая и инжиниринговая проработка идей,
- Поставки различных типов импортного и отечественного оборудования,
- Выполнение проектных работ,
- Производство светового и механического театрального оборудования,
- Конструирование и производство нестандартного оборудования,
- Монтажные, электромонтажные и пусконаладочные работы,
- Обучение персонала работе с установленным оборудованием,
- Гарантийное и сервисное обслуживание.

В фирме постоянно работают более 80 сотрудников



## ООО «Консар»

Предприятие образовано в 1992 году сотрудниками ВНИИЭФ для реализации конверсионных программ. Первоначально численность работников предприятия составляло 75 человек, из них с высшим образованием - 5 человек. В настоящее время производственная компания «КОНСАР» является лидером Российского рынка разработки и внедрения оборудования для очистки воздуха от промышленных выбросов. Сегодня в компании трудится около 400 человек, в том числе 75 сотрудников имеют высшее образование.

Разрабатывает и внедряет проектные, конструктивные и технологические решения с целью создания комфортных условий труда и улучшения качества продукции у Заказчика

### Основные виды деятельности

- Проектирование и изготовление аспирационных систем.
- Проектирование и производство оборудования для очистки воздуха на основе рукавных фильтров.
- Производство оборудования для очистки воздуха от мелкодисперсных аэрозолей на основе электростатических фильтров.
- Производство бункеров-накопителей для сыпучих материалов.
- Проектирование и производство пылевых вентиляторов.

### Основные этапы развития продукции:

- 1992 год. Образование Производственной компании «КОНСАР».
- 1993 год. Разработка и выпуск первой установки УВП для очистки воздуха.
- 1997 год. Разработка и выпуск установки для очистки воздуха от абразивной пыли.
- 2000 год. Разработка и выпуск первой промышленной установки для очистки воздуха производительностью 20000м<sup>3</sup>/час.
- 2000 год. Разработка и выпуск установки серии «ВБ». Вступление в ассоциацию «АВОК».
- 2003 год. Разработка и выпуск установок серии «СТ» и «ПР». Признание предприятия победителем Четвертого Всероссийского конкурса "1000 лучших предприятий и организаций России». Лауреат Диплома 1-й степени по программе "100 лучших товаров России" за установки УВП.
- 2004 год. Вручение предприятию премии «Российский национальный Олимп».

За 12 лет на предприятии выпущено более 30000 единиц различного оборудования для очистки воздуха, суммарной производительностью более 100 млн.м<sup>3</sup>/час. ЗАО «КОНСАР» является одним из лидеров Российского рынка по разработке и производству оборудования для очистки воздуха от промышленных выбросов.

Отраслевой сегмент рынка

- Мебельная промышленность
- Деревообрабатывающая промышленность
- Пищевая промышленность и переработка с/х продукции
- Машиностроение и металлообработка
- Промышленность строительных материалов
- Металлургия
- Легкая промышленность

#### **ООО «Аквад»**

Предприятие ООО «АПФ «АКВАД» создано в 1991 году. На сегодняшний день холдинг предприятий «АКВАД» включает в себя три предприятия:

ООО «АПФ «АКВАД» занимается проектированием, монтажом, наладкой и техническим обслуживанием систем безопасности и жизнедеятельности, т.е. систем:

- пожаротушения,
- охранно-пожарной сигнализации,
- звукового оповещения,
- видеонаблюдения,
- контроля доступа,
- телефонизации на базе офисных АТС,
- интегрированных систем безопасности,
- вентиляции и кондиционирования воздуха.

ООО «Охрана-сервис» занимается:

- централизованным слежением за охраняемыми объектами по средством собственного ПЦН,
- охраной объектов.

ООО «АКВАД Салон» создано для работы с физическими лицами. В демонстрационном салоне фирмы жителям города предложены охранные системы для квартиры, дома, гаража, дачи, элементы интеллектуального дома, а также системы кондиционирования и вентиляции от простых и доступных до сложных и элитных.

Основное отличие деятельности ООО «АПФ «АКВАД» от деятельности других городских предприятий аналогичного профиля состоит в том, что учредители и управленческий аппарат предприятия (они же составляют команду менеджеров ООО «АПФ «АКВАД») исповедуют активную маркетинговую политику - расширяет спектр услуг, внедряют новые технологии, реинвестируют прибыль в укрепление материально-технической базы предприятия и обучение специалистов. Фирма имеет опыт «командной» работы, что помогает при выполнении всех видов заказов.

Численность коллектива со дня основания постоянно увеличивается. В настоящее время в предприятии работает около 60 человек. Инвестиции позволяют увеличить численность.

Все сотрудники ООО «АПФ «Аквад» имеют 2-3 специальности. 30% сотрудников имеют высшее образование, остальные специально-техническое образование.

Стратегия развития и деятельности предприятия – освоение новых видов технологий и оборудования для выполнения комплекса работ по всем слаботочным системам объектов, создание интегрированных систем безопасности и жизнеобеспечения зданий и комплексов зданий. Предприятие обеспечивает:

- Разработку технико-коммерческих проектов;
- Сервисное обслуживание в гарантийный и постгарантийный период;
- Высокое качество обслуживания клиентов.

Предприятие обладает творческим потенциалом, высококвалифицированными кадрами и необходимыми техническими средствами. Специалисты предприятия следят за новыми техническими идеями и изделиями, появляющимися в сфере охранного бизнеса и кондиционирования воздуха в России и мире. Использование компанией оборудования, реализующего современные методы цифровой обработки сигналов, позволяет ей создавать высокоэффективные системы наблюдения и регистрации событий, интегрировать аппаратуру в общую систему обеспечения безопасности города.

Стиль работы предприятия: профессионализм; ответственность; надежность.

Группа предприятий «АКВАД» имеет лицензии на осуществление перечисленных видов деятельности. Современная организационная структура предприятия следующая: управление производством и финансами; проектно-сметный отдел; техническая служба; монтажный отдел; служба эксплуатации; служба централизованного контроля; служба эксплуатации автомобилей; хозяйственная служба.

**Экспертное значение блоков системы управления человеческими ресурсами**

<b>Наименование блока/Предприятие</b>	<b>Система</b>	<b>Бинар</b>	<b>Аквад</b>	<b>Консар</b>	<b>ВНИИЭФ</b>
Планирование человеческих ресурсов	3,553	4,174	4,064	3,604	2,985
Приобретение человеческих ресурсов	3,291	3,422	2,157	1,885	2,021
Поддержание человеческих ресурсов	3,372	3,894	2,857	3,112	2,618
Высвобождение от человеческих ресурсов	2,969	3,907	3,539	2,946	4,437
Управленческий контекст	2,824	2,987	3,227	3,278	2,943

**Экспертное значение элементов системы управления человеческими ресурсами**

<b>Наименование элемента/Предприятие</b>	<b>Система</b>	<b>Бинар</b>	<b>Аквад</b>	<b>Консар</b>	<b>ВНИИЭФ</b>
<b>Планирование человеческих ресурсов</b>					
Эффективность постановки целей	0,667	0,896	0,808	0,654	0,352
Эффективность использования рабочего потенциала	0,766	0,774	0,818	0,788	0,842
<b>Приобретение человеческих ресурсов</b>					
Эффективность обучения персонала	1,137	1,384	0,851	0,848	0,897
Эффективность принятия полномочий	1,226	2,188	1,077	1,414	1,195
Эффективность процесса найма и отбора персонала	2,812	2,722	1,737	1,638	1,528
<b>Поддержание человеческих ресурсов</b>					
Эффективность мотивационных процессов	3,260	3,850	2,689	3,288	2,380
Эффективность проектирования работы	3,484	3,938	3,026	2,936	2,856
<b>Управленческий контекст</b>					
Эффективность информационного пространства	3,161	3,375	3,615	3,532	2,469
Эффективность организации труда в команде	2,258	2,345	2,885	3,085	2,718
Эффективность взаимоотношений	3,055	3,240	3,180	3,217	3,642

**Экспертное значение показателей системы управления человеческими ресурсами**

Наименование показателя/Предприятие	Система	Бинар	Аквад	Консар	ВНИИЭФ
<b>Планирование человеческих ресурсов</b>					
Границы целей и задач	0,806	0,958	0,923	0,660	0,342
Соотношение с целями команды	0,548	0,938	0,692	0,702	0,384
Понимание целей команды	0,505	0,729	0,692	0,596	0,341
Достижение целей	0,935	1,000	0,923	0,851	0,933
Использования полномочий	0,710	0,875	0,769	0,787	0,745
Соответствия квалификации требованиям работы	0,710	0,667	0,744	0,759	0,826
Соответствия занимаемой должности	0,774	0,750	0,694	0,819	0,744
Выполнения работы в срок	0,796	0,688	0,949	0,752	0,925
Срывов выполнения работы	0,671	0,663	0,831	0,757	0,878
<b>Приобретение человеческих ресурсов</b>					
Получение документа	0,774	1,250	0,615	0,149	1,678
Переход на другую работу	1,645	1,875	1,250	0,426	1,522
Получение должности	0,677	2,188	1,154	0,447	0,389
Повышение квалификации	4,000	4,563	2,615	3,554	4,269
Повышение авторитета	0,968	2,255	0,385	1,574	0,288
<b>Поддержание человеческих ресурсов</b>					
Условия труда	4,121	4,267	3,538	3,848	3,088
Вклада в работу команды	3,917	3,533	2,423	3,872	4,173
Признание коллегами	3,741	3,633	1,808	3,478	2,722
Оценка руководством	3,379	4,063	2,231	2,739	2,361
Удовлетворенность работой	4,210	4,438	4,731	4,309	2,948
Отношение к работе	4,250	4,313	4,308	4,446	2,877
Профессиональный рост	3,385	4,375	3,845	3,405	2,995
Материальное стимулирование	2,452	3,313	1,692	3,213	1,096
Должностной рост	1,935	3,440	1,155	2,235	0,920
Карьерный рост	1,210	3,125	1,155	1,330	0,618
Разнообразия работы	3,194	3,250	2,462	2,979	2,762
Расширения объема работ	3,968	4,063	3,231	3,149	3,559
Возможность раскрытия возможностей	3,290	4,500	3,385	2,681	2,248
<b>Управленческий контекст</b>					
Взаимоотношения внутри команды	3,984	3,594	4,385	4,011	4,422
Взаимоотношения между командами	2,935	3,688	3,231	3,745	4,133
Взаимоотношения между сотрудниками организации	2,935	3,906	3,308	2,947	4,085

## Методы профессионального обучения

№№ п/п	Методы профессионального обучения	На рабочем месте (Р) / вне рабочего	Теоретический (Т) / практический (П)	Активный (А) / пассивный (П)	Групповой (Г) / индивидуальный (И)
1	Лекция	В	Т	П	Г
2	Семинарские занятия	В	Т/П	А	Г
3	Изучение конкретных практических ситуаций	В	П	А	Г
4	Деловые игры	В	П	А	Г
5	Инструктаж	Р	П	А	И/Г
6	Ротация	Р	П	А	Г
7	Ученичество и наставничество	Р	П	А	И/Г
8	Самостоятельное обучение	В/Р	Т/П	А	И
9	Дистанционное обучение	В/Р	Т/П	А	И
10	Метод конференций	В	Т	А	Г
11	Метод демонстраций	В	Т	П	Г
12	Ролевые игры	В	П	А	Г
13	Имитационное моделирование	В	П	А	Г
14	Метод инцидентов	В	П	А	Г
15	Метод «мозговой атаки»	В	П	А	Г
16	Метод «Огонь по руководителю»	В	П	А	Г
17	Метод «Выявление эмоций»	В	П	А	Г
18	Тренинг сензитивности	В	П	А	Г
19	Социально - психологический тренинг	В	П	А	Г
20	Иллюстрированные лекции	В	Т	А	Г
21	Метод выступлений	В	Т/П	А	Г
22	Метод воспроизведения	В	Т/П	А	Г
23	Метод конкретизации обстановки	В	Т/П	А	Г
24	Метод сравнения оценок	В	П	А	Г
25	Метод инсценировки по сценарию	В	П	А	Г
26	Метод расстановки элементов по их значимости	В	П	А	Г
27	Метод панельной дискуссии	В	Т/П	А	Г

**Экспертные значения методов профессионального обучения**

<b>Методы профессионального обучения</b>	<b>Экспертное значение</b>
Инструктаж	0,588
Ученичество и наставничество	0,658
Лекция	0,105
Решение конкретных практических ситуаций	0,387
Самостоятельное обучение	0,215

**Правила успешного делегирования**

1. Делегируйте заблаговременно. Решение о том, что и кому Вы хотите или должны поручить, принимайте сразу после составления рабочего плана на день.

2. Делегируйте, сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников.

3. Помните - делегирование без мотивации и стимулирования невозможно! Мотивируйте сотрудников во время делегирования.

4. Делегируйте задачу или работу по возможности целиком, а не в виде частичных изолированных заданий.

5. Каждый раз при делегировании объясняйте, о чем идет речь: о единичном случае или о постоянном делегировании.

6. Решение однородных задач лучше поручать одному и тому же сотруднику.

7. Убедитесь в том, что сотрудник может и хочет взяться за работу.

8. Остерегайтесь того, чтобы, так сказать, «для надежности» поручать одну и ту же работу двум сотрудникам, не знающим об этом.

9. Передавайте вместе с задачей полномочия и компетенцию (вплоть до права подписи документов, если это необходимо).

10. Как можно более точно и полно инструктируйте сотрудников при делегировании. Удостоверьтесь в том, что порученное задание понято правильно. Помните, что подчиненный может сделать только то, что Вы ему скажете, а не то, что Вы себе представляли или имели в виду при изложении задания (закон «неопределенности отклика»).

11. При инструктировании важно не только объяснять суть задания, но и его смысл и цель.

12. Крупные и важные задания рекомендуется поручать приказным путем в письменной форме. Это, конечно, не снимает необходимости мотивировать и тщательно инструктировать сотрудника.

13. Если задание сложное и новое, то, поручая его, следует применить пятиступенчатый метод. Ступени этого метода имеют определенный психологический смысл:

- подготовить сотрудника (мотивация);
  - объяснить задачу (подробная инструкция);
  - показать, как делать работу (дать образец);
  - доверить сотруднику выполнение работы под наблюдением и корректировать его действия;
  - передать сотруднику работу целиком, оставив за собой только контроль.
14. Предоставляйте подчиненному возможность дальнейшего профессионального обучения и даже служебного роста в целях лучшего выполнения порученных задач.
15. Обеспечьте доступ к любой необходимой информации. О важности задачи сотрудники судят во многом по тому, насколько полно и своевременно они получают информацию.
16. Избегайте того, чтобы без веских причин вмешиваться в рабочий процесс.
17. Вместе с тем создайте у подчиненного уверенность в том, что в случае возникновения трудностей или проблем он всегда может попросить у Вас совета или поддержки.
18. Договоритесь с сотрудником о том, когда, как часто и в какой форме он будет сообщать Вам, как продвигается дело.
19. Контролируйте конечные результаты порученного и немедленно информируйте сотрудника об итогах контроля.
20. Конструктивно хвалите успехи и критикуйте недостатки в выполняемой работе.

Приложение 6

**Список вопросов для анализа работы (Источник Cowling, A.G and Mailer, C.J.B. *Managing Human Resources*, London, Edward Arnold, 1981, p.9)**

Блок 1 – Метод ключевых слов

- Что должно быть сделано
- Когда это должно быть сделано
- Где это должно быть сделано
- Как это должно быть сделано

Блок 2 – Какая ответственность возложена на сотрудника выполняющего эту работу

- Ответственность за работу других людей
- Ответственность за материальные ресурсы
- Ответственность за исполнение бюджета и расходование денег



Блок 3 – Какого рода рабочие взаимоотношения характерны для этой работы

- Взаимоотношения с непосредственными руководителями
- Взаимоотношения с коллегами
- Взаимоотношения с другими подразделениями и службами
- Взаимоотношения с потребителями/клиентами/пользователями
- Взаимоотношения с подчиненными

Блок 4 – Каковы требования, предъявляемые работой

- Требования стандартов индивидуальной работы и результатов
- Требования навыков и опыта
- Требования аналитических способностей
- Требования общего и специального образования
- Требования физических данных и состояния здоровья
- Требования социальных навыков и мотивации
- Требования отношения или общего подхода к выполняемой работе

Блок 5 – Каковы условия труда

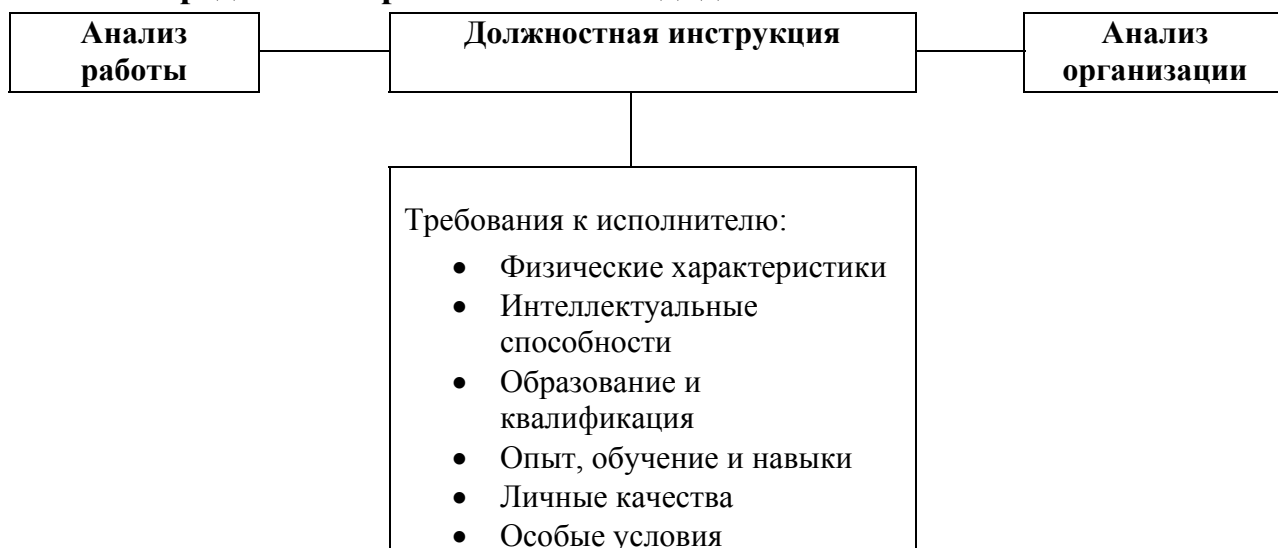
- Физическое окружение
- Социальные условия и рабочий коллектив
- Экономические условия, включая оплату труда

Блок 6 – С кем следует проконсультироваться, проводя анализ работы

- Расспросить нынешнего или предшествующего исполнителя этой работы
- Расспросить непосредственного руководителя исполнителя этой работы

Приложение 7

### Схема определения требований к кандидатам



**Экспертные значения методов привлечения кандидатов**

<b>Методы привлечения</b>	<b>Значение</b>
Перемещение сотрудников в организации (проекте)	0,595
Повышение в должности	0,786
Объявления в СМИ	0,187
Интернет	0,349
Рекомендации знакомых	0,443
Городская служба занятости	0,105
Приглашение из других организаций	0,654
<b>Суммарное значение</b>	<b>3,119</b>

Приложение 9

**Экспертное значение коэффициента фактического использования методов привлечения кандидатов**

<b>Методы привлечения/Предприятие</b>	<b>Система</b>	<b>Бинар</b>	<b>Аквад</b>	<b>Консар</b>	<b>ВНИИЭФ</b>
Перемещение сотрудников в организации (проекте)	0,8	1,0	0,6	0,7	1
Повышение в должности	0,5	0,7	0,4	0,8	0,4
Объявления в СМИ	1	1	0,8	1	0,1
Интернет	1	0,6	0,3	0,2	0,1
Рекомендации знакомых	1	1	1	1	1
Городская служба занятости	0,4	0,3	0,3	0,1	0,1
Приглашение из других организаций	0,8	1	0,5	0,6	0,3

Приложение 10

**Экспертное значение фактического использования методов привлечения кандидатов**

<b>Методы привлечения/Предприятие</b>	<b>Система</b>	<b>Бинар</b>	<b>Аквад</b>	<b>Консар</b>	<b>ВНИИЭФ</b>
Перемещение сотрудников в организации (проекте)	0,476	0,595	0,357	0,417	0,595
Повышение в должности	0,393	0,55	0,314	0,629	0,314
Объявления в СМИ	0,187	0,187	0,15	0,187	0,019
Интернет	0,349	0,2	0,1	0,07	0,035
Рекомендации знакомых	0,443	0,443	0,443	0,443	0,443
Городская служба занятости	0,044	0,033	0,033	0,011	0,011
Приглашение из других организаций	0,523	0,654	0,327	0,392	0,196
<b>Суммарное значение</b>	<b>2,415</b>	<b>2,662</b>	<b>1,724</b>	<b>2,149</b>	<b>1,613</b>

**Экспертные оценки различных мероприятий по адаптации сотрудников**

<b>Мероприятия по адаптации</b>	<b>Экспертное значение</b>
Знакомство с организацией	0,847
Знакомство с целями и задачами проекта	0,98
Ознакомление с нормативами по ТБ	0,975
Ознакомление с условиями труда и правила поведения на работе	0,971
Ознакомление с формами обучения и переподготовки	0,785
Ознакомление с традициями организации	0,886
Ознакомление с формами участия сотрудников в общественной жизни организации	0,5
Знакомство с командой проекта и другими коллегами	0,778
Знакомство с руководством организации и проекта	0,647
Ознакомление с формами и методами помощи в первоначальный период работы	0,905
<b>Суммарная экспертная оценка адаптационных мероприятий</b>	<b>8,274</b>

**Экспертная оценка факта мероприятий по адаптации сотрудников**

<b>Мероприятие/Предприятие</b>	<b>Система</b>	<b>Бинар</b>	<b>Аквад</b>	<b>Консар</b>	<b>ВНИИЭФ</b>
Знакомство с организацией	0,225	0,345	0,5	0,705	0,3
Знакомство с целями и задачами проекта	0,946	0,922	0,866	0,901	0,738
Ознакомление с нормативами по ТБ	0,901	0,937	0,975	0,946	0,855
Ознакомление с условиями труда и правила поведения на работе	0,645	0,505	0,787	0,938	0,903
Ознакомление с формами обучения и переподготовки	0,201	0,333	0,103	0,607	0,323
Ознакомление с традициями организации	0,636	0,756	0,525	0,505	0,205
Ознакомление с формами участия сотрудников в общественной жизни организации	0,457	0,345	0,325	0,222	0,327
Знакомство с командой проекта и другими коллегами	0,367	0,567	0,677	0,758	0,1
Знакомство с руководством организации и проекта	0,342	0,425	0,346	0,456	0,1
Ознакомление с формами и методами помощи в первоначальный период работы	0,199	0,587	0,784	0,7	0,47
<b>Суммарная оценка адаптационных мероприятий</b>	<b>4,899</b>	<b>5,722</b>	<b>5,888</b>	<b>6,738</b>	<b>4,321</b>

## **Критерии качества информации**

1. Уместность (релевантность)
2. Понятность
3. Достаточная точность
4. Полнота
5. Достоверность
6. Краткость
7. Своевременность
8. Получение нужным лицом
9. Передача через нужный канал
10. Ценность информации должна превышать затраты на ее получение

### Анализ отдела управления персоналом (до ранжирования)

<b>Сильные стороны:</b>	<b>Слабые стороны:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Достаточная компетентность сотрудников отдела.</li> <li>2. Достаточная квалификация сотрудников отдела.</li> <li>3. Уважение части сотрудников Компании.</li> <li>4. Наличие технологии действия.</li> <li>5. Наличие стратегического видения перспектив Компании.</li> <li>6. Наличие мотивационных факторов.</li> <li>7. Понимание необходимых изменений.</li> <li>8. Возможность влиять на штатное расписание и мотивацию сотрудников Компании.</li> <li>9. Наличие специальных знаний и специального образования.</li> <li>10. Малочисленность отдела (проще договориться)</li> <li>11. Наличие информации о зарплатах.</li> <li>12. Наличие информации об общих требованиях к сотрудникам.</li> <li>13. Возможность влиять на стратегию Компании.</li> <li>14. Инструменты планирования потребности в персонале.</li> <li>15. Инструменты кадрового планирования.</li> <li>16. Наличие оперативного плана работы.</li> <li>17. Понимание важности наличия показателей эффективности работы сотрудников Компании.</li> <li>18. Понимание важности роста компетентности сотрудников Компании.</li> <li>19. Наличие проекта плана развития компетентности сотрудников некоторых служб Компании.</li> <li>20. Понимание важности разработанных под конкретные задачи блоков компетентности сотрудников.</li> <li>21. Понимание важности наличия проработанного плана развития персонала Компании.</li> <li>22. Понимание важности наличия проработанного персонального плана развития сотрудников Компании.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка стратегия работы отдела персонала в начальном состоянии.</li> <li>2. Недостаток методических материалов и наработок.</li> <li>3. Наличие разных подходов к решению задач у сотрудников отдела персонала.</li> <li>4. Недостаточна глубина раскрытия проблемы.</li> <li>5. Отсутствие четких критериев достижения намеченных целей.</li> <li>6. Малочисленность отдела (приходится решать одновременно несколько вопросов).</li> <li>7. Не всегда конструктивное отношение части сотрудников Компании к сотрудникам отдела персонала.</li> <li>8. Неполное соответствие производственных возможностей отдела персонала при существующей организационной системе Компании.</li> <li>9. Недостаточное влияние на стратегию Компании.</li> <li>10. Кадровое планирование используется недостаточно эффективно.</li> <li>11. Разработка стратегического плана работы в начальном состоянии.</li> <li>12. Отсутствие четких показателей эффективности работы сотрудников Компании.</li> <li>13. Разработка плана развития компетентности персонала Компании в начальном состоянии.</li> <li>14. Нет разработанных блоков компетентности сотрудников всех/разных служб Компании.</li> <li>15. Отсутствие стратегического плана развития персонала.</li> <li>16. Отсутствие персональных планов развития сотрудников Компании.</li> </ol>

<p>23. Наличие инструмента оценки/аттестации, разработанной в Компании.</p> <p>24. Налаженное делопроизводство по оформлению персональной документации с учетом современных требований.</p> <p>25. Наличие опыта деятельности в области обучения у сотрудников отдела.</p>	<p>17. Недостаточная информационная поддержка.</p> <p>18. Нет общей системы обучения.</p> <p>19. Нет адекватного взаимодействия с производством.</p> <p>20. Нет системы автоматической обработки информации.</p> <p>21. Недостаточно эффективно расходуется время (плохой тайм-менеджмент).</p> <p>22. Нет разработанной ясной и понятной системы мотивации персонала.</p> <p>23. Нет критериев оценки эффективности работы персонала.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Возможности:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Существование большого количества методических материалов в области развития персонала.</li> <li>2. Рост рынка услуг в области развития персонала.</li> <li>3. Значительное ускорение роста рынка услуг в области развития персонала.</li> <li>4. Разнообразие инструментов в области развития персонала.</li> <li>5. Рост рынка растительных масел.</li> <li>6. Существование достаточно зрелого (и его дальнейшее развитие) рынка подбора кадров.</li> <li>7. Затухание (сезонное) деловой активности (возможность реализовать программу без ущерба финансовому состоянию в этот период).</li> <li>8. Усиление финансового влияния (явная зависимость между квалификацией и оплатой) – есть рычаг для гибкой работы при привлечении специалистов.</li> <li>9. Стремление Дирекции вывести Компанию на новый качественный и количественный уровень.</li> <li>10. Правовая поддержка (внутри Компании).</li> <li>11. Наличие регламентирующих документов работы Компании.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Угрозы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление конкуренции (услуги отдела персонала могут быть оказаны другой специализирующейся на этом группой или организацией).</li> <li>2. Усиление финансового влияния (явная зависимость между квалификацией и оплатой) – может привести к оттоку квалифицированных кадров.</li> <li>3. Затухание (сезонное) деловой активности (трудности с привлечением специалистов в Компанию со стороны).</li> <li>4. Изменения рынка потребителей (организационные преобразования).</li> <li>5. Изменение потребностей и вкусов потребителей.</li> <li>6. Недостаточное понимание важности некоторых перспективных направлений (например, работы по созданию резерва).</li> <li>7. Недостаточная квалификация агентств по подбору персонала.</li> <li>8. Низкий уровень квалификации технических специалистов (рабочих специальностей) на рынке труда.</li> </ol>

**МАТРИЦА СИЛЬНЫХ/СЛАБЫХ СТОРОН ОТДЕЛА  
ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

(ранжирование проведено)

Влияние сильных/слабых сторон	Сильное влияние	Заметное влияние	Умеренное влияние	Незначительное влияние
<b>Сильные стороны</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие стратегического видения перспектив Компании.</li> <li>2. Понимание важности роста компетентности сотрудников Компании.</li> <li>3. Понимание важности наличия показателей эффективности работы сотрудников Компании.</li> <li>4. Наличие опыта деятельности в области обучения у сотрудников отдела.</li> <li>5. Наличие технологии действия.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понимание необходимых изменений.</li> <li>2. Наличие специальных знаний и специального образования.</li> <li>3. Достаточная компетентность сотрудников отдела.</li> <li>4. Достаточная квалификация сотрудников отдела.</li> <li>5. Наличие проекта плана развития компетентности сотрудников некоторых служб Компании.</li> <li>6. Понимание важности разработанных под конкретные задачи блоков компетентности сотрудников.</li> <li>7. Понимание важности наличия проработанного плана развития персонала Компании.</li> <li>8. Понимание важности наличия проработанного персонального плана развития сотрудников Компании.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие оперативного плана работы.</li> <li>2. Возможность влиять на штатное расписание и мотивацию сотрудников Компании.</li> <li>3. Наличие информации об общих требованиях к сотрудникам.</li> <li>4. Наличие инструмента оценки/аттестации, разработанной в Компании.</li> <li>5. Уважение части сотрудников Компании.</li> <li>6. Возможность влиять на стратегию Компании.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Налаженное делопроизводство по оформлению персональной документации с учетом современных требований.</li> <li>2. Малочисленность отдела (проще договориться).</li> <li>3. Наличие информации о зарплатах.</li> <li>4. Наличие мотивационных факторов.</li> <li>5. Инструменты планирования потребности в персонале.</li> <li>6. Инструменты кадрового планирования.</li> </ol>
<b>Слабые стороны</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточно эффективно расходуется время (плохой тайм-менеджмент).</li> <li>2. Отсутствие</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие четких показателей эффективности работы сотрудников Компании.</li> <li>2. Разработка стратегия работы отдела персонала в</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточна глубина раскрытия проблемы.</li> <li>2. Неполное соответствие производственных возможностей отдела персонала при</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие разных подходов к решению задач у сотрудников отдела персонала.</li> <li>2. Кадровое</li> </ol>

	<p>стратегического плана развития персонала.</p> <p>3. Отсутствие четких критериев достижения намеченных целей.</p> <p>4. Нет критериев оценки эффективности работы персонала.</p> <p>5. Нет разработанных блоков компетентности сотрудников всех/разных служб Компании.</p> <p>6. Недостаточное влияние на стратегию Компании.</p>	<p>начальном состоянии.</p> <p>3. Нет адекватного взаимодействия с производством.</p> <p>4. Отсутствие персональных планов развития сотрудников Компании</p> <p>5. Не всегда конструктивное отношение части сотрудников Компании к сотрудникам отдела персонала.</p> <p>6. Нет разработанной ясной и понятной системы мотивации персонала.</p>	<p>существующей организационной системе Компании.</p> <p>3. Разработка стратегического плана работы в начальном состоянии.</p> <p>4. Разработка плана развития компетентности персонала Компании в начальном состоянии.</p> <p>5. Нет общей системы обучения.</p> <p>6. Недостаток методических материалов и наработок.</p> <p>7. Недостаточная информационная поддержка.</p> <p>8. Малочисленность отдела (приходится решать одновременно несколько вопросов).</p>	<p>планирование используется недостаточно эффективно.</p> <p>3. Нет системы автоматической обработки информации.</p>
--	---	--	---	--



## МАТРИЦА ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Отдела по управлению персоналом

(ранжирование проведено)

Вероятность использования возможностей	Сильное влияние	Заметное влияние	Умеренное влияние	Незначительное влияние
<b>Высокая вероятность</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стремление Дирекции вывести Компанию на новый качественный и количественный уровень.</li> <li>2. Существование большого количества методических материалов в области развития персонала.</li> <li>3. Усиление финансового влияния (явная зависимость между квалификацией и оплатой) – есть рычаг для гибкой работы при привлечении специалистов.</li> </ol>	<p>Разнообразие инструментов в области развития персонала.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост рынка услуг в области развития персонала.</li> <li>2. Рост рынка растительных масел.</li> <li>3. Существование достаточно зрелого (и его дальнейшее развитие) рынка подбора кадров.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Затухание (сезонное) деловой активности (возможность реализовать программу без ущерба финансовому состоянию в этот период).</li> <li>2. Правовая поддержка (внутри Компании).</li> <li>3. Наличие регламентирующих документов работы Компании.</li> </ol>
<b>Низкая вероятность</b>		<p>Значительное ускорение роста рынка услуг в области развития персонала.</p>		

## МАТРИЦА УГРОЗ

Отдела по управлению персоналом

(ранжирование проведено)

Вероятность возникновения угроз	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
<b>Высокая вероятность</b>		Изменения рынка потребителей (организационные преобразования). Низкий уровень квалификации технических специалистов (рабочих специальностей) на рынке труда.	Недостаточная квалификация агентств по подбору персонала.	
<b>Средняя вероятность</b>		Изменение потребностей и вкусов потребителей. Недостаточное понимание важности некоторых перспективных направлений (например, работы по созданию резерва).	Затухание (сезонное) деловой активности (трудности с привлечением специалистов в Компанию со стороны).	Усиление финансового влияния (явная зависимость между квалификацией и оплатой) – может привести к оттоку квалифицированных кадров.
<b>Низкая вероятность</b>				Усиление конкуренции (услуги отдела персонала могут быть оказаны другой специализирующейся на этом группой или организацией).

## ИТОГОВАЯ МАТРИЦА

### Отдела по управлению персоналом

	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>УГРОЗЫ</b>
<b>Сильные стороны</b>	<p>В основном «сильные стороны» характеризуются пониманием сотрудников отдела персонала необходимости изменений в рамках видимых и разделяемых целей, как самого отдела, так и Компании в целом. «Сильные стороны» также в понимании сотрудниками отдела необходимости и важности движения в сторону развития персонала, повышения его квалификации.</p> <p>Эти «сильные стороны» являются эффективным инструментом в рамках имеющихся возможностей, обусловленных политикой Компании и возможностями по выбору соответствующего и наиболее подходящего инструментария для развития персонала.</p>	<p>Используя имеющиеся «сильные стороны», можно утверждать, что угрозы, обусловленные возможным изменением потребностей субъектов/объектов окружения при средней вероятности возникновения подобных угроз в настоящий момент не представляют значительную опасность.</p> <p>Гораздо большие опасения вызывают угрозы, связанные с недостаточным пониманием некоторыми сотрудниками Компании необходимости и важности проводимых изменений. Кроме того, серьезные опасения связаны с отсутствием у некоторых сотрудников достаточных знаний, умений и навыков для того, чтобы рассматривать эти процессы в комплексе (системно) как в рамках своих подразделений, так и за их пределами.</p>
<b>Слабые стороны</b>	<p>«Слабые стороны» в основном обусловлены отсутствием (или нахождением на начальном этапе проработки) стратегических, а также оперативных планов на срок до конца года, отработанных критериев оценки «ЗЕ» для подразделений и конкретных работников.</p> <p>В рамках существующих возможностей (целевые установки руководителя Компании, богатство и разнообразие предлагаемых рынком инструментов, форм и методов развития) необходимо добиться нейтрализации «слабых сторон» путем разработки адекватных планов, формулирования и обоснования критериев оценки деятельности и т.д., что необходимо осуществить в течение ближайших 4-6 месяцев.</p>	<p>«Слабые стороны» в сочетании с реально возникшими перечисленными угрозами (изменение рынка, изменение потребностей, недостаточно глубокое понимание проблем и т.д.) могут иметь серьезные последствия, конечно же, при условии, что «слабые стороны» останутся без изменений, а угрозы действительно реализуются.</p> <p>На самом деле в процессе дальнейшего функционирования отдела персонала намечена серьезная работа над «слабыми сторонами» и сценариями по предотвращению угроз.</p> <p>Поэтому в сочетании с невысокой степенью вероятности возникновения анализируемых угроз опасения по этому поводу следует считать безосновательными.</p>

## Тест Белбина

Данный тест состоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, с которыми вы можете согласиться или не согласиться.

На каждый блок у Вас есть 10 очков. Присваивать очки можно не больше, чем 3-м или 4-м утверждениям в блоке. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 очка. Если Вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, Вы можете отдать ему все 10 очков. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку не превышала 10 баллов.

### **БЛОК 1. ЧТО Я МОГУ ПРЕДЛОЖИТЬ КОМАНДЕ:**

10		Я думаю, что я в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности
11		Я легко кооперируюсь с людьми разных типов
12		Один из моих главных активов – продуцировать новые идеи
13		Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут сделать большой вклад в достижение групповых целей
14		Мои личные способности эффективно доводить дело до самого конца
15		Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли
16		Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно
17		Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости

### **БЛОК 2. ЧТО ХАРАКТЕРИЗУЕТ МЕНЯ КАК ЧЛЕНА КОМАНДЫ:**

20		Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованы
21		Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена
22		Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить
23		Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом
24		Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно
25		Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы
26		У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг
27		Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено

### **БЛОК 3. КОГДА Я РАБОТАЮ С ДРУГИМИ НАД ПРОЕКТОМ:**

30		Я могу хорошо влиять на других людей, при этом, не оказывая на них сильного давления
31		Мое «шестое чувство» подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности
32		Во имя достижения главных целей, я готов ускорять события, не тратя время на обсуждения
33		От меня всегда можно ожидать чего-либо оригинального
34		Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем
35		Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения
36		Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений
37		На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы

**БЛОК 4. МОЕ ОТНОШЕНИЕ И ИНТЕРЕС К ГРУППОВОЙ РАБОТЕ:**

40		Я искренне желаю узнать моих коллег получше
41		Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве
42		Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения
43		Я думаю, что я способен хорошо выполнить любую функцию ради выполнения общего плана
44		Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы
45		Я стремлюсь все что я делаю доводить до совершенства
46		Я готов использовать контакты вне группы
47		Хотя я всегда открыт различным точкам зрения, я не испытываю трудностей при принятии решений

**БЛОК 5. Я ЧУВСТВУЮ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ОТ РАБОТЫ, ПОТОМУ ЧТО:**

50		Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности
51		Мне интересно находить практические пути решения проблемы
52		Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе
53		Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения
54		Я имею открытые, приветливые отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое
55		Я могу убеждать людей в необходимости определенной линии действий
56		Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания заданию
57		Я люблю работать с чем-либо, что стимулирует мое воображение

**БЛОК 6. КОГДА ЗАДАНИЕ ТРУДНОЕ И НЕЗНАКОМОЕ:**

60		Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой
61		Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме
62		Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая в группе людей, которые могут взять на себя решение части проблемы
63		Мое врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания
64		Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие
65		Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели
66		Я готов взять лидерские обязанности на себя, если я чувствую, что группа не прогрессирует
67		Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы

**БЛОК 7. ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ РАБОТЕ В ГРУППАХ:**

70		Я склонен выражать свое нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают)
71		Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию
72		Мое желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке
73		Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес
74		Мне трудно приступить к решению задачи, не имея четкой цели
75		Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе
76		Я знаю, что я требую от других того, что я сам не могу выполнить
77		Я затрудняюсь выразить собственное мнение, когда я нахожусь в очевидной оппозиции к большинству

## Анкета по тесту Белбина

### ПОДСЧЕТ БАЛЛОВ

Перенесите свои очки из каждого блока опросника в таблицу внизу.

Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

	Исполни- тель	Коорди- натор +	Мотиватор	Мысли- тель	Иследо- ватель	Аналитик	Коллект ивист	Доводящ ий до конца
<b>1 блок</b>	16	13	15	12	10	17	11	14
<b>2 блок</b>	20	21	24	26	22	23	25	27
<b>3 блок</b>	37	30	32	33	35	36	34	31
<b>4 блок</b>	43	47	41	44	46	42	40	45
<b>5 блок</b>	51	55	53	57	54	50	52	56
<b>6 блок</b>	65	62	66	60	67	64	61	63
<b>7 блок</b>	74	76	70	75	73	71	77	72
<b>Итого</b>								

**Требования к исполнителю, участвующему в стратегическо-инновационном проекте в качестве руководителя группы по обеспечению материалами и оборудованием**

<b>Характеристики</b>	<b>Необходимые требования</b>	<b>Желательные требования</b>	<b>Метод идентификации</b>
Физические характеристики	Хорошее состояние здоровья  Опрятная внешность	Превосходное здоровье  Привлекательная внешность	Медицинская справка
Интеллектуальные способности	Средний уровень общих интеллектуальных, вербальных способностей	Выше среднего уровня общих интеллектуальных, вербальных способностей	Тесты
Образование и квалификация	Среднетехническое  Способности к английскому языку	Высшее  Свободное владение английским и немецким языками	Свидетельства об образовании Собеседование
Опыт работы и навыки	Трехлетний опыт работы в области снабжения Способность разбираться в финансовых документах Умение работать на компьютере	Успешное руководство персоналом в области снабжения	Автобиография  Тесты
Личные качества	Успешно справляться с проблемами. Коммуникабельность	Владение техникой проведения переговоров	Собеседование
Особые условия	Возможность сверхурочной работы Возможность участия в командировках	Мобильность, наличие личного автомобиля и водительских прав	Собеседование