

сертация. Интернет-ресурс. Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/ekonomicheskaya-otsenka-zemli-v-perekhodnoi-ekonomike-rossii-teoriya-metodologiya-praktika>

3. Шопенгауэр А.О. О четвероюм корне... Мир как воля и представление. Т. 1. Критика кантовской философии: Пер с нем. / Ин-т философии. – М.: Наука, 1993. – 670 с.

4. Гоббс Т. Левиафан. – М.: Мысль, 2001. – 478 с.

5. Исаев А.А. Переселение русских // Социс. – 1999. – № 9. – С. 3-13.

6. Кравченко А.И. Исследование А.А. Исаевым крестьянской миграции // Социс. – 1999. – № 9. – С. 20.

7. Маркс К., Энгельс Ф. Соч. – Т. 3. – С. 75.

8. Флоренский П.А. У водоразделов мысли: сб. ст. – Новосибирск: Новосиб. кн. изд-во, 1991. – 184 с.



УДК 331.103.6:331.108.26

Р.А. Долженко

## ИННОВАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

**Ключевые слова:** инновации, управление персоналом, система управления персоналом, планирование персонала, развитие персонала, мотивация и стимулирование персонала, организация инновационной деятельности персонала.

### Введение

На протяжении последних десятилетий инновации во всех аспектах деятельности стали неотъемлемой частью жизни практически каждой компании во всем мире. Дело в том, что глобализация, усиление конкуренции на международных и национальных рынках, изменения в государственном регулировании заставляют компании постоянно искать пути повышения эффективности своей работы. Для реализации этой задачи организации все чаще стали внедрять программы инновационных преобразований.

Несмотря на то, что конец XX в. со всей очевидностью показал истинную роль работников не только в реализации инноваций, но в построении конкурентоспособной организации, большинство компаний, даже очень крупных, по-прежнему не проводят всесторонней оценки эффективности управления персоналом.

Именно персонал является основной созидательной силой организации, поэтому его творческий потенциал должен быть использован максимально.

Таким образом, изучение инноваций в системе управления персоналом организации, выявление особенностей системы управления персоналом, которые определяют необходимость постоянного вне-

дрения инноваций, разработка решений, направленных на повышение эффективности реализации новых аспектов деятельности работников в организации, представляют большой научный и практический интерес и являются крайне актуальными.

**Цель работы** – на основе исследования теоретических аспектов внедрения инноваций в деятельность персонала заложить основу для разработки рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом организации, по организации инновационной деятельности персонала.

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих **задач**:

- исследовать сущность, внутреннее содержание понятия «управление персоналом»;

- проанализировать содержание «системы управления персоналом», дать характеристику ее основным элементам;

- рассмотреть целесообразность и специфику внедрения инноваций в трудовую деятельность работников организации в каждой из основных подсистем управления персоналом.

**Объектом исследования** является система управления персоналом организации.

**Предметом исследования** выступают инновации в системе управления персоналом организации.

**Теоретической и методологической основой** исследования являются научные труды отечественных и зарубежных авторов, рассматривающих проблемы управления персоналом, внедрения инноваций в деятельность персонала организаций.

При выполнении работы использованы следующие **методы**: традиционный анализ литературы, нормативно-правовых документов, методы научной классификации, систематизации, логического и сравнительного анализа.

**Теоретическая значимость** исследования состоит в том, что выводы работы вносят вклад в развитие теоретико-методологической базы внедрения инноваций в систему управления персоналом, в развитие таких направлений развития науки, как экономика труда, трудовая мотивация, организационное поведение, социология управления, социология труда, инновационный менеджмент.

**Практическая значимость** результатов исследования заключается в том, что использование предлагаемых разработок позволит обеспечить формирование эффективной системы управления персоналом, основанной на повсеместном внедрении инноваций в деятельность организации.

*Анализ основных понятий.*

Система управления персоналом является неперменной составляющей для функционирования и развития любой организации, она является объективной, т.к. возникает с возникновением самой организации и не зависимо от чьей-то воли. Являясь, по сути, одной из важнейших подсистем организации, система управления определяет успех развития компании. Чтобы лучше понять, что же представляет собой система управления персоналом и как добиться наиболее эффективного ее функционирования, необходимо рассматривать ее в непротиворечивом единстве всех подходов к функционированию организации.

Проведённый анализ определения «Управление персоналом» выявил, что нет единого мнения по поводу содержания данной категории.

Так, по мнению Н.В. Суровкина, управление персоналом является системой, которая имеет объект и субъект управления, между которыми существуют организационные и управленческие отношения, а также функции управления, которые реализуются через систему определённых методов [1, с. 25].

Не стоит забывать, что управление персоналом – прежде всего, научная дисциплина. Так, по мнению В.А. Спивак, управление персоналом – это комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации. Объектом этой науки являются лич-

ности и общности (формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные и социальные группы, коллективы и организация в целом) [2, с. 23].

В нашей работе мы будем отталкиваться от определения, данного А.Я. Кибановым, который под управлением персоналом понимает целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающую разработку кадровых концепций и стратегии, кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [3, с. 93].

Главная цель управления персоналом – эффективное формирование, использование и развитие имеющихся кадров предприятия и привлечённых впервые.

Рассмотрим, что собой представляет система управления персоналом.

Система управления персоналом организации представляет собой упорядоченную совокупность элементов, определяющих, регулирующих и направляющих трудовую жизнь персонала. Ее элементы взаимосвязаны и взаимодействуют между собой, образуя единое целое. Отдельные элементы системы объединены между собой причинно-следственной связью, а все они объединены единой целевой направленностью.

Одно из наиболее распространённых определений системы управления персоналом звучит следующим образом: система управления персоналом – это совокупность функциональных подсистем общего управления и управления персоналом, объединённых едиными целями и задачами и действующих на основе единых принципов и методов управления персоналом.

По мнению А.Я. Кибанова, система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений [3, с. 135].

Как считает Р.Г. Кремнев, система управления персоналом содержит базовые принципы управления и его общую направленность, ее положения уникальны в отдельно взятой медицинской организации, но тем не менее содержание управления персоналом включает в себя элементы, которые являются общими для любой организации [4, с. 7].

Таким образом, можно отметить, что определение системы управления персоналом достаточно вариативно, в зависимости от того, с какой стороны она рассматривается, в ней выделяются особые ключевые

моменты. В нашем случае, необходимо выявить те узловые точки в системе управления персоналом, которые в наибольшей степени связаны с возможностями внедрения инноваций в деятельность работников.

*Инновации в системе управления персоналом организации.*

Инновационной системой управления персоналом в организации будет такая гибкая система управления персоналом, которая учитывает и формирует потребности в работе кадров, способных разрабатывать, внедрять и широко использовать инновации. Из этого следует, что предпосылки для инновационного пути развития определяются, прежде всего, присутствием специалистов, способных генерировать инновационные идеи. Однако только в условиях развитой рыночной конкурентной среды могут быть реализованы все принципы инновационного развития и управления.

Технологии управления персоналом, которые в наибольшей степени расположены к тому, чтобы принять в себя инновации, могут быть объединены в блоки, выполняющие следующие функции в системе управления персоналом:

- подсистема планирования персонала предполагает предварительную работу по выстраиванию системы инновационной деятельности, она выполняет функции разработки кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализа кадрового потенциала, анализа рынка труда, организации планирования и прогнозирования потребности в персонале;

- подсистема развития персонала включает в себя всю образовательную деятельность как внутри, так и за пределами организации, направленную на профессиональное развитие сотрудников, на формирование у каждого работника личного знания том, что и как они должны делать, чтобы инновация была реализована в организации. В данной подсистеме реализуются обучение, переподготовка и повышение квалификации, введение в должность и адаптация новых работников, оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая оценка кадров, реализация деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организация работы с кадровым резервом;

- подсистема мотивации и стимулирования персонала – выполняет функции управления мотивацией трудовой деятельности, нормирования и тарификация трудового процесса, разработки систем оплаты труда, разработки форм участия персонала в прибыли и капитале, разработки морального поощрения персонала, организации нормативно-методического обеспечения системы

управления персоналом. Важнейшее значение в данной области принадлежит материальному стимулированию работников, в первую очередь, системе оплаты труда и премирования, но немаловажное значение в современных условиях приобретают и дополнительные формы мотивации – не денежной и моральной;

- подсистема организации инновационной деятельности персонала реализует установление взаимосвязей и распределение функций между работниками, занятыми инновационной деятельностью, предоставление прав и установление ответственности между ними, также она заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов инновационной деятельности с запланированными, и последующей их корректировке. Данная подсистема направлена на разработку особого инструментально-технологического знания о том, как на основе научного знания в заданных условиях необходимо действовать, чтобы получилось то, что может или должно быть (инновационный проект), то есть речь идёт об организации инновационной деятельности в организации, учёте зарубежного передового опыта, технологий совместной работы, которые могут быть встроены в инновационную деятельность.

Рассмотрим, каким образом инновации могут быть реализованы в сфере управления персоналом.

Особый смысл инноваций в управлении персоналом заключается не только в направленности на изменение существующей практики, но и на порождение принципиально иной практики, более того, в постоянной генерации иной практики. То нововведение, которое внедрено, ассимилировано персоналом, не перестаёт быть новым, но лишается черты инновационности. В нашем случае вектор институционализации должен не ограничиваться организационно-управленческим оформлением нововведений и их нормативным закреплением в изменяющейся практике, но постоянное, опережающее генерирование инноваций в области управления персоналом должно стать важнейшей ценностью работников. Институционализованная деятельность работников должна основываться на наборах правил, процедур ответственности, морального и этического поведения индивидуумов в интересах создания принципиально Нового.

Инновации в системе управления персоналом могут реализовываться в двух формах – с постепенным улучшением отдельных аспектов работы персонала (текущие) и в форме радикального, скачкообразного улучшения всей системы управления персоналом в целом (прорывные). Постепенное

улучшение не связано с резкими изменениями результатов деятельности персонала организации, оно обычно не затрагивает структурные изменения. В самом общем виде его можно представить как долгосрочное непрерывное совершенствование с привлечением максимального количества работников.

Прорывное улучшение системы управления персоналом, как правило, затрагивает не только улучшаемые аспекты деятельности работников, но и всю систему управления персоналом в целом. Основными причинами кардинальных перемен в организации могут служить: существенное отставание от конкурентов, громоздкость управляемой системой, отсталость используемых технологий и т.д.

Радикальные инновации должны осуществляться на основе процессного подхода, с помощью таких методов, как бенчмаркинг, реинжиниринг процессов, анализ затрат, связанных с процессами, создание новых процессов и т.д. [6].

Типичная схема системы работы с инновациями в системе управления персоналом, основанная на разделении всех организационных инноваций на 2 вида: текущие и прорывные (рис.).

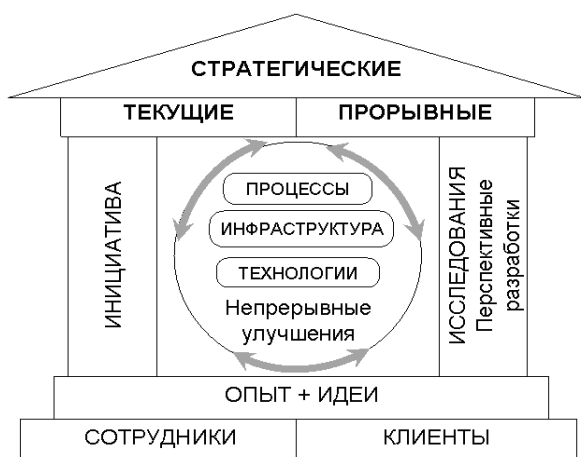


Рис. Схема системы работы с инновациями в системе управления персоналом

Эффективным современным способом активизации текущей инновационной активности персонала являются инновационные площадки. Подобные площадки не только предоставляют возможность распространять информацию о ведущихся разработках, но и развивать и реализовывать их, включая привлечение финансирования и организацию рабочих групп в рамках сотрудничества на инновационной площадке. Основной идеей создания подобных площадок является поддержка новых web-технологий их же создателями.

Лидером внедрения инноваций среди отечественных организаций с полной уверенностью можно назвать ОАО «Сбербанк России». В Сбербанке в связи с реализуемой стратегией внедрения инноваций была создана «Биржа идей» – это единый механизм работы с инновационными и рационализаторскими предложениями, выполненный в форме раздела корпоративного портала, он успешно работает в этой кредитной организации с 2009 г. Данный проект был запущен сначала на внутреннем банковском портале, а с 2011 г. – и на внешнем портале для клиентов. Сегодня любой сотрудник Сбербанка может зайти в «Биржу идей» и поместить там свою инновацию. После этого группа специально отобранных экспертов ее рассматривает. Авторы тех идей, которые признаны успешными и будут использованы в работе банка, получают вознаграждение, соответствующее 10% от будущего экономического эффекта от его внедрения.

На сегодняшний день в системе «Биржа идей» зарегистрирована почти половина сотрудников банка, около 7% инноваций было внедрено за 2010 г., всего за 2009-2011 гг. было подано 86 тыс. заявок. Благодаря «Бирже идей» в 2010 г. Сбербанк сэкономил 27,4 млн руб. В 2011 г. удалось сэкономить 17 млрд рублей. Авторы предложений, внедрённых в бизнес-процессы в 2010 г., получили 8,1 млн руб. В 2011 г. инноваторы получили вознаграждение на сумму 15 млн руб. Среди уже реализованных проектов – бесплатный Wi-Fi в некоторых отделениях банка, мониторинг прохождения документов, онлайн-консультирование, возможность для сотрудника Сбербанка получить кредит без предоставления справки о стаже и доходах. Это конкретные предложения, достичь которых удалось благодаря использованию инновационного потенциала сотрудников, потенциала, которым могут воспользоваться любые организации, вне зависимости от размера и отраслевой принадлежности фирмы.

В числе перспективных радикальных инновационных разработок в выделенных ранее блоках системы управления персоналом, можно назвать следующие проекты:

- «Корпоративный университет» – это продуманная система обучения персонала компании, в рамках которой для достижения целей фирмы используются все традиционные формы бизнес-образования. Кроме непосредственного обучения сотрудников в числе основных задач корпоративного университета – обобщение опыта и знаний, накопленных организацией;
- «Карьерный портал» – Интернет-ресурс, представляющий собой профессио-

нальное сообщество, интегрированное с социальными сетями. Любой пользователь, оказавшийся в социальных сетях, может попробовать себя в веб-тестах и веб-играх, размещенных на ресурсе, и стать потенциальным кандидатом на перспективные позиции в организации. Для разных категорий пользователей могут быть созданы информационные разделы, блоги, сообщества;

- «Виртуальная школа» – внутренний портал в организации, благодаря которому любой сотрудник сможет в режиме онлайн знакомиться с лекциями специалистов в изучаемой области, учиться по дистанционным программам западных бизнес-школ (например, Coursera), участвовать в дистанционных деловых играх и вебинарах;

- «Социальная карта сотрудника» – программа немонетарной мотивации сотрудников, в рамках которой у каждого сотрудника формируется виртуальный счёт в социальном бюджете организации, на него выделяется определённый норматив средств, величина которого зависит от категории должности сотрудника и его достижений в отчётный период. В течение года сотрудник может выбирать наиболее актуальные для него льготы с учётом заранее установленной дифференциации их стоимости и др.

Очень важно, чтобы руководители понимали, что цель подобных проектов – внедрение не инновации, а инновационного поведения работников – через его организацию, должное стимулирование, использование передового опыта зарубежных компаний в этой области для того, чтобы в итоге была сформирована особая инновационная форма организационной культуры.

Проведённое нами исследование опыта ряда компаний в направлении внедрения инноваций в системе управления персоналом показывает, что важны не столько

инновации в деятельности, сколько трансформация отношения работников к изменениям в организации, организация инновационной деятельности самих сотрудников.

### Заключение

Обобщение проведённого анализа системы управления персоналом с позиции возможности повсеместного внедрения инноваций в деятельность работников позволяет сформулировать главную цель инновационной системы управления персоналом: обеспечение организации работниками, постоянно генерирующими инновации во всех аспектах своей деятельности, их эффективное использование с помощью создания условий для внедрения инноваций, профессионального и социального развития персонала на благо самих работников, организации и общества.

### Библиографический список

1. Суровкин Н.В. Система управления персоналом как инновация // Управление персоналом. – 2005. – № 3. – С. 22-27.
2. Спивак В.А. Управление персоналом ДОС: учебное пособие. – М.: Эксмо, 2010. – 226 с.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
4. Кремнев Р.Г. Реализация инновационной стратегии организации как фактор решения проблем занятости: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2000. – 18 с.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – Н.Новгород: НИМБ, 2005. – 720 с.
6. Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Нимвеген Харм Ван. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизации. – СПб.: Азбука, 2002. – 320 с.



УДК 631.15.338.439

А.И. Голубева,  
Е.В. Ковалева

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА КАК ФАКТОР ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ РЕГИОНА

**Ключевые слова:** экономическая устойчивость, продовольственное обеспечение, потребности населения, экспресс-анализ, финансовое состояние, диспаритет цен,

импортозависимость, валовый региональный продукт, системный кризис экономики АПК региона, расширенное воспроизводство, материально-техническая база.