

2. Маковская, Н.В. Внутренний рынок труда как институциональная форма реализации человеческого капитала / Н.В. Маковская // Страны с переходной экономикой в условиях глобализации: материалы шестой международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Москва, 28 – 30 марта 2007 г. / Российский университет дружбы народов: редкол.: Н.А. Волгина, И.А. Айдрус. – Москва, 2007. – С. 600 – 602.
3. Слезингер, Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики: учеб. пособие / Г.Э. Слезингер. – Москва: ИНФРА, 1996. – 336 с.
4. Рынок труда в Беларуси: особенности и тенденции развития / под ред. В.А. Мельника. – Минск: Академия МРД РБ, 1999. – 149 с.
5. Рынок труда, занятость населения, экономика ресурсов для труда: учеб. пособие / под ред. проф. А.И. Рофе. – М.: Изд-во «АШК», 1997. – 180 с.
6. Рынок труда: учебник / под ред. проф. И.Ф. Буланова, Н.А. Волгина. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Экзамен, 2003. – 480 с.
7. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук С.С. Владимировой Государственное регулирование сбалансированности рынка труда в современной России.
8. Зенькова, И.В. Исследование рынка труда на современном этапе: функции, методологический инструментарий планирования трудовых ресурсов / И.В. Зенькова // Веснік БДУ. – № 2. – 2007.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ИННОВАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

*Н.И. Богоино, к. э. н., Белорусский государственный университет,
г. Минск, Республика Беларусь*

Система управления персоналом, как известно, должна быть адекватна бизнес-стратегии организации. В этой связи переход на инновационную модель развития экономики предъявляет новые требования к системе управления персоналом.

Одним из аспектов управления инновационной деятельностью на микроуровне является управление персоналом. При этом по сути формируется новое направление в менеджменте – инновационно-кадровый менеджмент, задача которого состоит в управлении творческой (интеллектуальной) деятельностью сотрудников.

Это предъявляет новые требования к системе управления персоналом организации, изменяя содержание всех ее функций.

Инновационное планирование персонала заключается в определении не столько количественных, сколько качественных потребностей в персонале. В результате кадровой службе необходимо представить логическую модель «идеального сотрудника» организации, ключевой компетенцией которого является способность и желание стабильно генерировать новые идеи.

При реализации функции подбора персонала обязательным условием ее инновационной направленности является формулировка четких критериев отбо-

ра будущих сотрудников из числа кандидатов, которые стали бы для менеджеров компании доступным и эффективным инструментом выявления работников, обладающих и не обладающих указанной компетенцией.

Функция организации труда персонала традиционно слабо представлена в учебниках по кадровому менеджменту и часто игнорируется руководителями на практике. Вместе с тем, в инновационной экономике в этой функции управления персоналом выделяется новая задача: кадровая служба совместно с менеджерами компании должны заниматься формированием и совершенствованием инновационной среды организации. Решение указанной задачи возможно:

- путем создания комфортных условий для устойчивого потока новых идей через заинтересованность авторов в творческом труде вне зависимости от системы разделения труда в организации (участие в производстве, обслуживании или управлении);

- обеспечения адекватной технической и технологической базы для инновационного процесса;

- формирования корпоративной информационной системы поддержки инновационных процессов, основной функцией которой станет информационное обслуживание, прежде всего, основных генераторов идей, которых целесообразно освободить от рутинного сбора и обработки сведений обо всех новшествах в той сфере деятельности, которая имеет отношение к бизнесу компании;

- создания благоприятного психологического климата, в том числе за счет организации поощрения и конструктивного обсуждения даже тех идей, которые изначально представляются абсурдными, не имеющими коммерческой ценности, малоэффективными и т.п.;

- так как конечной целью инновационного процесса в организации является максимизация прибыли за счет выхода на рынок с новым продуктом, обладающим конкурентными преимуществами, кадровой службе необходимо принимать меры по установлению и устранению причин, препятствующих реализации нововведений и относящихся к сфере управления персоналом;

- ввиду того, что зачастую указанные причины обусловлены отсутствием заинтересованности менеджеров заниматься внедрением результатов творческой деятельности своих подчиненных, то успех инновационной деятельности компании зависит и от степени участия кадровой службы в принятии решений по управленческим кадрам (подбор, мотивация, оценка). Это возможно при условиях высокого уровня компетентности специалистов кадровой службы для выработки рекомендаций по указанным решениям, готовности первого лица компании делегировать часть своих полномочий менеджерам по персоналу, а также приоритете корпоративных интересов над личными у обоих субъектов управления.

Эффективность инновационных процессов в организации во многом зависит и от системы мотивации и оценки трудовой деятельности сотрудников.

Представляется целесообразным меры наказания использовать только при оценке обычных функциональных обязанностей работников исполнителей и ме-

неджеров, ответственных за внедрение инноваций, а при оценке творческой активности, инициативы – только меры поощрения.

Иными словами, в системе мотивации персонала современной компании обязательно должна быть подсистема стимулирования инновационной деятельности.

Это могут быть меры, направленные в целом на стимулирование роста инновационного потенциала и активности в организации (например, моральное и материальное поощрение за любое рационализаторское предложение без оценки его экономической эффективности).

Возможен и другой подход, стимулирующий рост эффективности инновационных процессов (например, итоговые надбавки и премии после внедрения новшества, размеры которых напрямую зависят от суммы полученного экономического эффекта за счет использования конкретной инновации).

Однако наиболее целесообразно, как представляется, применение смешанных схем мотивации инновационной деятельности.

Практическое применение нововведений в систему мотивации персонала с акцентом на инновационную составляющую развития компании сопряжено с преодолением экономических и социально-психологических барьеров, сформированных в рамках традиционной модели трудовых отношений организации.

К экономическим барьерам относится, прежде всего, широко распространенный принцип «уровниловки», когда поощрения распределяются с учетом должностного статуса работников, а не результатов работы в контрольном периоде.

Сюда же относится и подход, основанный на формальной оценке трудовой деятельности персонала, который выражается в поощрении за отсутствие нарушений трудовой и исполнительской дисциплины (приход на работу без опозданий, своевременное оформление согласно инструкциям отчетных документов и т.п.). Однако данные факты необходимо оценивать не как основание для премирования, а для вывода о том, что нет причин применять меры наказания (экономические санкции).

Социально-психологическим барьером использования инновационно-ориентированной модели мотивации персонала является социальный статус новаторов в трудовом коллективе, неадекватный целям и задачам развития организации.

В лучшем случае сотрудники относятся к ним нейтрально. Вместе с тем, нередки случаи, когда большинство членов трудового коллектива считают их «выскачками» или чудаками.

Еще больший урон наносят социально-психологические барьеры в среде менеджмента организации, ведь именно от руководителей зависит, будут ли использованы в производстве новых конкурентных товаров изобретения и рационализаторские предложения, созданные работниками компании.

В противном случае организации для формирования конкурентных преимуществ придется покупать чужие результаты интеллектуальной деятельности. Однако довольно часто на низшем уровне менеджмента формируется мнение, что инициатива наказуема.

Кроме того, причиной социально-психологических барьеров в среде руководства компании может стать и приоритет личных интересов над корпоративными. Речь идет о нежелании менеджеров старших возрастов демонстрировать инициативу и результаты интеллектуальной деятельности своих подчиненных в целях сохранения своего статуса в организации, ведь в противном случае совершенно очевидным будет наличие достойного преемника у руководителя подразделения.

Таким образом, стоит новая трудная задача – изменение психологии как исполнительских, так и руководящих кадров и формирование на этой основе корпоративной инновационной культуры.

Инновационная переориентация кадрового менеджмента требует оптимизации инструментария оценки персонала. В целях стимулирования перспективного мышления и побуждения сотрудников к действиям по созданию объектов интеллектуальной собственности менеджерам пора осваивать искусство делать комплименты своим подчиненным, поощрять риск, отмечать и анализировать вместе поучительные ошибки (организация обмена отрицательным опытом). Напротив, пренебрежительные отзывы о результатах труда, применение только санкций в случае ошибок, критика малоэффективных и неудачных предложений о совершенствовании технологических процессов, деятельности подразделения и др. демотивируют сотрудников.

Таким образом, управление инновационной деятельностью персонала невозможно без использования соответствующих творческих инструментов кадрового менеджмента.

УПРАВЛЕНИЕ РАСШИРЕННЫМ ВОСПРОИЗВОДСТВОМ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

*А.В. Бондарь, д. э. н., профессор, УО «Белорусский государственный
экономический университет», г. Минск, Республика Беларусь*

Исследование любого экономического явления предполагает проникновение в сущность используемого категориально-понятийного аппарата. Поэтому анализ категории «человеческий капитал» правомерно начинать с выяснения сущности базисной категории «капитал». Показательно, слово капитал с латинского переводится как «главный». Изучение капитала как социально-экономического явления имеет различные направления, еще А.Смит в свое время указывал, что запасы человека подразделяются на две части и та из них, от которой