

высокий полет

развитие инновационного потенциала персонала

Динамичное развитие техники, технологии, изменение стиля жизни, системы ценностей и мотиваций радикально воздействуют на личностные характеристики человека, повышают его информированность, активность, образовательный и культурный уровень, стремление к творчеству и самореализации. В связи с этим личностный потенциал современного работника, представляющий собой совокупность возможностей и способностей к выполнению определенного вида трудовой деятельности, постоянно развивается.

Личностный потенциал работника включает в себя следующие элементы: психофизиологический, трудовой и инновационный потенциал [1]. Современное производство требует от работника развития в наибольшей степени инновационного потенциала, который определяется уровнем интеллекта, креативными и познавательными способностями, системой ценностей и мотивацией.

При управлении развитием инновационного потенциала работников промышленных предприятий следует исходить из концепции воспроизводственного подхода к человеку как к предпосылке, условию и результату производства [1]. Реализовать данный подход возможно путем разработки и внедрения программы развития инновационного потенциала работников, обеспечивающей все необходимые условия для повышения трудовой и социальной активности каждого человека.

Специальные исследования свидетельствуют о том, что каждый человек талантлив в той

Федосова Р.Н.

*д-р экон. наук,
профессор
Финансовой
академии
при Правительстве
Российской
Федерации*

fed3670@yandex.ru

Пименов С.В.

*канд. экон. наук,
профессор
Кубанского
государственного
технологического
университета*

Родионова Е.В.

*канд. экон. наук,
доцент, декан
экономического
факультета
Муромского
института
Владимирского
госуниверситета*

или иной мере, а использует он в различных формах деятельности всего лишь 8-10% своего потенциала. Поэтому процесс развития должен стать составной частью всего, что делается на предприятии, образом мышления и, что еще важнее, образом поведения работников, побуждающим к творчеству, инициативе, поиску инновационных идей и их реализации.

Многочисленные исследования, проведенные в рамках реализации проекта РГНФ №01-03-00127а «Теоретические аспекты диагностики качества социальной среды на современных предприятиях» во Владимирской, Нижегородской, Московской и Ярославской областях позволили авторам разработать подходы и рекомендации по формированию программ развития инновационного потенциала персонала [2].

Возможности реализации программы по развитию инновационного потенциала работников на промышленных предприятиях во многом определяются такими факторами, как:

- размер предприятия;
- финансовое состояние и финансовые возможности;
- вид выпускаемой продукции;
- формы организации труда;
- условия труда;
- возраст предприятия;
- сложившиеся традиции и тип организационной культуры;
- качественный состав работающих;
- преобладающий стиль управления;
- состояние социальной среды.

По некоторым оценкам, современное массовое производство в развитых странах составляет уже не более 1/3 всей продукции, остальное приходится на мелкосерийные изделия, сориентированные на вкусы различных групп покупателей. Выпуск продукции мелкими сериями наилучшим образом осуществляется на средних предприятиях. К средним будем относить предприятия с численностью работников от 200 до 1000 человек. Эти предприятия осуществляют тесную связь с внутренним

**каждый человек
талантлив
в той или иной
мере,
а использует он
в различных
формах
деятельности всего
лишь 8-10% своего
потенциала**

рынком и национальными интересами. Это накладывает отпечаток на характер производства. Продукция изготавливается небольшими партиями при достаточно широком ассортименте, постоянно повышается качество товаров, развивается маркетинговая сеть, сокращаются расходы производства путем совершенствования технологии и снижения транзакционных издержек.

Средние предприятия имеют свою специфику и особенности, свои сильные и слабые стороны. Сильные стороны:

- быстрая реакция на изменение спроса;
- выпуск нужной продукции для населения;
- высокая степень управляемости и подконтрольности;
- упрощенная и гибкая структура управления, требующая меньших затрат;
- достаточно высокий уровень информации о внутренней и внешней среде;
- относительно экологически чистое производство;
- развитие инфраструктуры малых и средних городов;
- большой потенциал и оптимизм коллектива.

Слабые стороны:

- повышенная уязвимость от резких изменений во внешней среде;
- технические и технологические ограничения в производстве товаров мирового уровня;
- сложность внедрения капиталоемких инноваций;
- невысокий уровень социальных гарантий для работников;
- отсутствие практически адаптированной системы управления персоналом.

Свои слабые стороны многие руководители средних предприятий объясняют воздействием внешних и внутренних факторов, таких как нестабильность экономической ситуации в стране, недостатки в производственном процессе, отсутствие оборотных средств, недостаточно высокий уровень качества продукции, устаревшее оборудование, слабая работа службы маркетинга, и они сосредотачивают свое внимание на этих направлениях. Однако

***именно люди
делают работу,
подают идеи,
ограничивают
или повышают
силу и слабость
предприятия***

большой потенциал коллектива определяется наличием у работников творческого подхода к труду, сочетающего умение, инициативу и способность воплотить идею в реальность

за каждой из этих проблем стоят люди, работники предприятия. Именно люди делают работу, подают идеи, ограничивают или повышают силу и слабость предприятия.

Повышенная адаптивность к внешней среде, быстрая реакция на изменение спроса напрямую зависят от активности работников. Производство продукции мелкими сериями возможно только в том случае, если работники хорошо знакомы с производственным оборудованием и технологическим процессом, владеют несколькими смежными специальностями или операциями и умеют быстро перейти на выпуск нового изделия, не допуская простоев и срывов. Высокая управляемость и подконтрольность зависят от социально-психологического климата в коллективе, от того, представляет ли он собой команду единомышленников, способных осознавать и реализовывать замыслы руководства. Степень информированности о состоянии внешней и внутренней среды предприятия зависит от того, насколько люди заинтересованы в получении информации, позитивно или негативно настроены на ее восприятие.

Прозрачная взаимосвязь усилий конкретного работника с результатами труда во многом определяется предметной специализацией производства, преобладающей на средних предприятиях и приводит к тому, что человек испытывает чувство ответственности и удовлетворения за качественно выполненную работу.

Большой потенциал коллектива определяется наличием у работников творческого подхода к труду, сочетающего умение, инициативу и способность воплотить идею в реальность.

Программа развития инновационного потенциала работников на средних предприятиях призвана обеспечить формирование инновационного климата в коллективе, в рамках которого каждый работник чувствует необходимость развития в профессиональном и личностном плане. Постепенно

развивающийся инновационный потенциал работников сможет преодолеть технические и технологические ограничения в производстве товаров мирового уровня.

Разработка и реализация программы развития инновационного потенциала работников должны отвечать современным требованиям, учитывать существующие условия реализации, иметь необходимое обеспечение и осуществляться по этапам.

Для успешной реализации программы развития инновационного потенциала работников необходимо соблюдение следующих требований:

- устойчивое финансовое положение предприятия;
- полная информированность и моральная подготовка коллектива предприятия, участвующего во внедрении программы;
- программа развития возглавляется и осуществляется первыми лицами администрации при участии профсоюзов.

Для активного развития инновационного потенциала работников необходимо сформулировать условия реализации программы, включающие в себя вовлечение работников в процесс развития, условия, обеспечивающие развитие, а также препятствующие ему.

При вовлечении работников в процесс развития должны обеспечиваться:

- технико-организационное развитие;
- достойные условия труда;
- условия для личной творческой активности;
- достаточная оплата труда;
- постоянное повышение квалификации работников;
- стимулирование труда;
- информированность работников;
- создание психологического климата, влияющего на условия самореализации;
- большее доверие молодым специалистам;
- морально и материальное поощрение инициатив, инноваций, экспериментирования, творчества, следует хвалить за успехи, не наказывать за ошибки.

в наибольшей степени работающие недовольны организацией работы социальной инфраструктуры предприятия

Условия, обеспечивающие развитие и препятствующие ему, представлены в *табл. 1*.

Разработка программы развития инновационного потенциала работников предполагает формирование информационного, нормативно-методического, кадрового, технического, организационного и финансового обеспечения.

Информационное обеспечение включает в себя, во-первых, характеристику организации производства, труда и управления на данном предприятии, а, во-вторых, данные, необходимые для анализа качества работников. Желательно, чтобы информация о работ-

Таблица 1

Условия, влияющие на процесс инновационного развития персонала

Обеспечивающие развитие	Препятствующие развитию
<ul style="list-style-type: none">– доведение цели и задач деятельности предприятия до каждого работника;– справедливая оплата труда с учетом вклада каждого;– обеспечение нужной информацией по всем проблемам;– формирование имиджа предприятия;– совершенствование процедуры отбора работников;– регулярное повышение квалификации;– гибкая система стимулирования и творческой деятельности;– внедрение новых технологий, разработка нового ассортимента;– широкая коммуникация, доброжелательность, уважение и забота о каждом;– по возможности учет личных целей и потребностей;– поощрение творчества, похвала и признание малейших успехов;– ограничение контроля, введение системы самоконтроля.	<ul style="list-style-type: none">– отсутствие творческой активности;– инертность людей;– индифферентность работников к делам предприятия;– низкий уровень экономических знаний;– сопротивление приверженцев «старого»;– разочарование, пессимизм работников;– старая материальная база;– отсутствие справедливой оценки труда, личного вклада, в том числе за обучение, новаторство;– преобладание авторитарного стиля управления.

никах была проста, наглядна, однозначна, актуальна, преемственна,

Нормативно-методическое обеспечение представляет собой совокупность документов, используемых при разработке программы развития инновационного потенциала работников. К ним относятся документы организационного, организационно-распорядительного, организационно-методического, технического, экономического характера, а также нормативно-справочные материалы.

Кадровое обеспечение – это совокупность лиц, прямо или косвенно занимающихся на предприятии проблемами управления персоналом. Эти люди составляют команду, занимающуюся вопросами разработки и внедрения программы развития инновационного потенциала работников. В эту команду могут входить: руководитель службы управления персоналом (человек, имеющий опыт работы на данном предприятии и опыт работы на руководящей должности, прошедший специальное обучение в области управления персоналом и пользующийся уважением в коллективе), менеджер по управлению персоналом, специалист по охране труда, инженер по организации и нормированию труда, психолог, социолог, юрисконсульт, линейные руководители.

Техническое обеспечение программы развития представляет собой комплекс технических средств, необходимых для сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации. Кроме того, сюда относятся и различные средства оргтехники.

Организационное обеспечение заключается в распределении обязанностей по выполнению каждой функции управления персоналом, ориентированной на развитие инновационного потенциала работников между линейными руководителями и специализированными отделами и службами.

Финансовое обеспечение включает в себя источники финансирования программы развития.

Ключевые слова:

личностный потенциал, инновационный потенциал, социальная среда предприятия

Этапы реализации программы развития инновационного потенциала персонала

Существующие предприятия	Вновь создаваемые предприятия
<ul style="list-style-type: none"> – создание рабочей группы, ответственной за внедрение программы; – оценка инновационного потенциала работников предприятия; – разработка программы; – проведение разъяснительной работы; – организация обучения линейных руководителей и исполнителей; – проведение реорганизации производства, труда и управления; – внедрение программы; – анализ результатов внедрения; – разработка направлений совершенствования программы. 	<ul style="list-style-type: none"> – проектирование предприятия с учетом современных технических и социальных требований; – подбор работников, соответствующих требованиям современного производства; – разработка программы дальнейшего развития инновационного потенциала работников; – внедрение программы; – анализ результатов внедрения программы; – разработка направлений совершенствования программы.

Реализация программы развития инновационного потенциала персонала предполагает наличие этапов, которые различаются для существующих и вновь создаваемых предприятий (табл. 2).

На существующих предприятиях программа развития направлена на совершенствование всех элементов личностного потенциала работников. На вновь создаваемых предприятиях работники подбираются с учетом определенных требований, поэтому программа преимущественно направлена на развитие инновационного потенциала.

Для обеспечения внедрения программы развития инновационного потенциала персонала под руководством Федосовой Р.Н., профессора Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации, разработан программно-методический комплекс «Оценка уровня качества социальной среды на предприятии», который включает:

- систему показателей оценки качества социальных программ, направленных на развитие инновационного потенциала;
- анкеты для проведения социологического мониторинга;
- программу обработки результатов анкетирования;
- рекомендации по формированию условий, способствующих активизации инновационного потенциала работающих [3].

На рис. 1 представлены результаты исследований, проведенных в рамках хозяйственной научно-исследовательской работы с ОАО «Завод металлоконструкций» (г. Кисловодск) [4]. На рисунке отражены следующие факторы, оценивающие степень удовлетворения условиями работы:

фактор А – общие условия, характеризующиеся графиком работы предприятия, возможностью заработка, социальными льготами, продвижения по работе, наличием условий для повышения квалификации, создания и внедре-

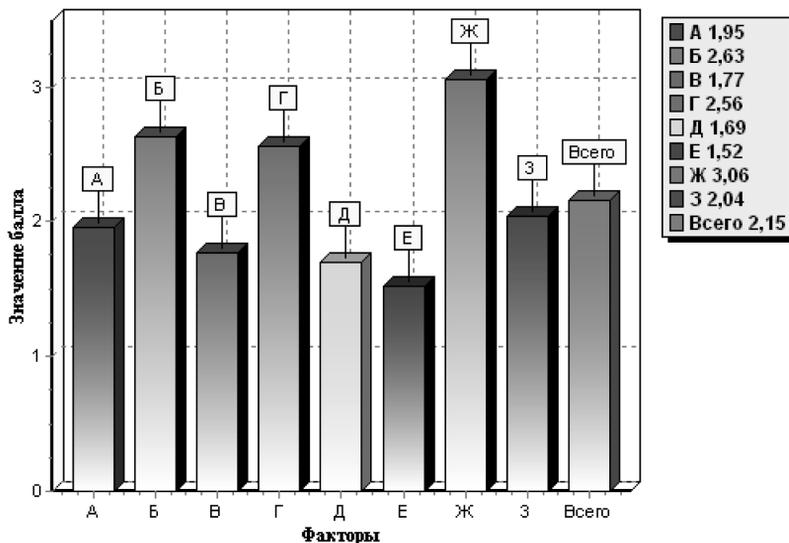


Рис. 1. Распределение ответов работающих в ОАО «Завод металлоконструкций», г. Кисловодск

ния инноваций, осознанием того, что работник выполняет нужную для кого-то работу;

фактор Б – условия работы, безопасность работы, соблюдение санитарно-гигиенических и физиологических норм по загазованности, температурному режиму, шуму, эстетические условия места работы;

фактор В – организационно-технические условия работы, рабочего места, характеризующиеся возможностью применения своих знаний, опыта, способностей в существующих условиях, ритмичностью работы;

фактор Г – содержание работы, определяемое сложностью выполняемой работы, необходимостью решения новых интересных проблем, наличием в составе рабочих операций элементов управления;

фактор Д – организация оплаты труда, применяемая система оплаты труда, размер заработка, порядок распределения премий, поощрений за рационализаторские предложения, инновации, дивидендов;

фактор Е – организация работы социальной инфраструктуры предприятия, характеризующаяся организацией работы столовой, буфета, состоянием бытовых помещений, медицинским обслуживанием, возможностью приобретения путевок на курорты, в санатории, дома отдыха, пансионаты и другие услуги;

фактор Ж – межличностные отношения, определяемые характером общения с коллегами на работе и вне работы;

фактор З – духовно-нравственный климат в коллективе, во многом зависящий от сохранения и соблюдения традиций предприятия, народных обычаев и нравов.

Качественная характеристика значимости каждого фактора определяется по следующей шкале:

- от 0 до 2 – низкая степень удовлетворенности;
- от 2 (включительно) до 3 – удовлетворительная степень;
- от 3 (включительно) до 4 (включительно) – высокая степень удовлетворенности.

В наибольшей степени работающие недовольны организацией работы социальной инфраструктуры предприятия. Значение коэффициента – 1,52.

Программно-методический комплекс включает в свой состав рекомендации для всех возможных ситуаций.

В современных условиях на каждом предприятии программа развития личностного потенциала работников представляет собой результат творчества руководителей и специалистов и является своеобразным ноу-хау. Она органично включается в общую систему управления персоналом. Главное отличие вновь разрабатываемых программ заключается в том, что они направлены, прежде всего, на формирование, поддержание и развитие инновационного потенциала работников.

Литература

1. Развитие личностного потенциала работников на промышленных предприятиях: Монография / Владим. гос. ун-т. – Владимир, 2001. – 116с.
2. Теоретические аспекты диагностики качества социальной среды на современных предприятиях. Грант РГНФ № 01-03-000127а, Москва.
3. Управление социально-экономическими процессами на предприятиях : учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – Владимир: Владим. гос. ун-т, 2001. – 132 с.
4. Отчет по НИР № 554/03 от 01.10.03 «Оценка качества социальной среды в ЗАО «Завод металлоконструкций» (Кисловодск).