ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«КУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи

АББАС АНМАР БАДР АББАС

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЙ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА РАБОЧЕЙ СИЛЫ

Специальность 08.00.05 “Экономика и управление
народным хозяйством”

(экономика труда)

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени кандидата
экономических наук

Научный руководитель –
доктор экономических наук,
доцент Меньшикова М.А.

Курск - 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение…… 3

ГЛАВА 1. РАЗВИТИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА РАБОЧЕЙ СИЛЫ…… 12

1.1. Стратегии развития организации: сущность, виды, процедуры разработки….. 12
1.2. Качество рабочей силы как объект формирования стратегий организации..... 24
1.3. Логика формирования стратегий повышения качества рабочей силы в системе стратегического управления организацией..... 37

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТНОГО РАЗВИТИЯ РАБОЧЕЙ СИЛЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ОБРАБАТЫВАЮЩИХ ПРОИЗВОДСТВ…… 48

2.1. Оценка тенденций развития внутриотраслевой среды использования рабочей силы…… 48
2.2. Анализ динамики качества рабочей силы и эффективности ее использования в организации……. 63
2.3. Исследование факторов конкурентного развития работников в организации. 76

ГЛАВА 3. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА РАБОЧЕЙ СИЛЫ В ОРГАНИЗАЦИИ… 91

3.1. Формирование индивидуального лидерства работников в организации…… 91
3.2. Организация системы профессионального развития работников…… 103
3.3. Обеспечение карьерного продвижения работников…….. 121

Заключение…… 141

Список использованных источников……. 156

Приложения…….. 171

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования определяется следующими взаимосвязанными обстоятельствами.

Во-первых, изменение государственной экономической политики, произошедшее под влиянием совокупности внешних и внутренних причин, ориентирует экономических субъектов на поиск внутренних резервов экономического роста. Реализация этих резервов требует формирования нового качества рабочей силы, отвечающего стратегической задаче инновационного развития экономики.

Во-вторых, новые условия конкурентной среды, сформировавшиеся в сфере занятости населения, определяют необходимость использования стратегического подхода к управлению трудовыми отношениями в организации. Соответственно этому требуется развитие его инструментария, включая разработку функциональных стратегий и методик, обеспечивающих повышение качества рабочей силы.

В-третьих, в последнее время, на фоне замедления темпов роста объемов промышленного производства, отчетливо проявилась тенденция дефицита трудовых ресурсов в производственном секторе экономики. Производственные организации выступают базисом национальной экономической безопасности и суверенитета страны, а поэтому для них решение проблемы формирования и развития стратегий повышения качества рабочей силы приобретает особое значение.

Степень научной разработанности проблемы. Теоретико-методологические основы разработки стратегий повышения качества рабочей силы сформировались на стыке управленческой и экономической наук. Содержание стратегий, процедуры их разработки и реализации в контексте управления конкурентоспособностью организации исследовались в работах многих отечественных и зарубежных ученых. В их числе: Ансофф И., Балакирева А.Е., Беолковский А.Н., Вавилов С.Ю., Воеводин А.И., Глухих Л.В., Гравшина И.Н., Гурков И.Б., Данько Т.П., Дафт Р.Л., Долженкова Ю.В., Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж., Лапыгин Д.Ю., Лафта Дж.К., Меньшикова М.А., Минцберг Г., Огарков А.А.,

Пономарева Т.Н., Попов С.А., Портер М., Рисин И.Е., Тарануха Ю.В., Трещевский Ю.И., Фатхутдинов Р.А., Чайникова Л.Н., Шкардун В.Д., Юданов А.Ю. и др.

Специфика управления качеством рабочей силы как предметной областью управления трудовыми отношениями в организации раскрыта в научных трудах Анцупова А.Я., Армстронга М., Афанасьева А.И., Аширова Д.А., Вилкова Н.М., Воронина В.П., Герчиковой В.И., Дураковой И.Б., Егоровой М.С., Иванцевича Дж.М., Кибанова А.Я., Клименко О.И., Левицкой А.Ю., Леевика Г.Е., Никитиной Л.М., Опариной Н.Н., Пахловой И.В., Прянишниковой О.Д., Рафиковой Р.Р., Сербиновского Б.Ю., Сидоровой Д.Г., Сироткиной Н.В., Сирченко А.Е., Снитко Л.Т., Сотниковой С.И., Травина В.В., Федоровой Н.В., Ходыревской В.Н., Цыпкина Ю.А. и др.

Экономический аспект формирования, использования и развития рабочей силы раскрывается в рамках экономики труда. Его разработка проводилась такими исследователями, как Агарзаева Г.Ш., Алашеев С.Ю., Ахмалеев А.А., Баташева М.А., Батышев С.Я., Гоголева Т.Н., Горелов Н.А., Емельянова Е.Н., Енькова М.А., Изосимова И.Ю., Кабанов С.С., Колесникова О.А., Коровкин А.Г., Крылов Э.И., Кузнецова М.С., Кучерова С.И., Лясников Н.В., Мумладзе Р.Г., Руденко Г.Г., Симонова М.В., Сыроижко В.В., Ткаченко Д.Д., Уитмор Дж., Федченко А.А., Ханушек Э. и др.

Научные работы названных, а также других авторов заложили теоретико-методологические основы разработки проблемы формирования стратегий повышения качества рабочей силы, во многих работах предлагаются варианты ее практического решения.

Вместе с тем, новые условия конкурентной среды деятельности производственных организаций вызывают необходимость теоретического переосмысления логики формирования стратегий повышения качества рабочей силы в стратегическом управлении организацией. Требуется конкретизация содержания качества рабочей силы и его обоснование как объекта формирования стратегий. Прикладную значимость имеет разработка стратегий повышения качества рабочей силы в приоритетных направлениях управления трудовыми отношениями в организации - формирования индивидуального лидерства работников, их профессионального развития и карьерного продвижения в

организации, включая методический инструментарий, обеспечивающий реализацию стратегий.

Изложенные обстоятельства обусловили выбор проблемы диссертационного исследования, формулировку его цели и задач.

Цель исследования заключалась в развитии теоретических положений, конкретизирующих логику формирования стратегий повышения качества рабочей силы; в разработке стратегий и методических инструментов их реализации, обеспечивающих взаимосвязь развития работника и конкурентных возможностей организации.

Реализация цели исследования осуществлена решением следующих **задач**:

- дать теоретическое обоснование качества рабочей силы как объекта формирования стратегий организации;

- раскрыть логику формирования стратегий повышения качества рабочей силы в системе стратегического управления организацией;

- выявить тенденции изменения качества рабочей силы в производственной организации под влиянием внутриотраслевых, внутриорганизационных и персонифицированных (личностных) факторов;

- определить приоритетные направления управления трудовыми отношениями в организации и разработать комплекс стратегий повышения качества рабочей силы, обеспечивающих взаимосвязь развития работника и конкурентных возможностей организации;

- разработать и апробировать методический инструментарий реализации стратегий повышения качества рабочей силы.

Проблема исследования, тема и содержание диссертации соответствуетПаспорту специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» (экономика труда), область исследования - п. 5.7: проблемы качества рабочей силы, подготовки, формирования профессиональных компетенций, переподготовки и повышения квалификации кадров; формирование конкурентоспособности работников; профессиональная ориентация населения; мобильность кадров.

Объектом исследования выступило качество рабочей силы в организациях обрабатывающих производств, в том числе специализирующихся на производстве

электрооборудования, электронного и оптического оборудования; **предметом исследования** – управленческие отношения, сопровождающие процессы формирования и реализации стратегий повышения качества рабочей силы.

Теоретической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных исследователей в области стратегического управления, конкурентоспособности организации, экономики труда, включая монографические работы, публикации в печатных научных изданиях и размещенные в электронных ресурсах информационных сетей; материалы научно-практических конференций, семинаров, симпозиумов, посвященных проблематике повышения качества рабочей силы, обеспечения конкурентоспособности работника и организации.

Методологическую платформу исследования составили диалектический, генетический, функциональный и поведенческий подходы к познанию феномена качества рабочей силы и стратегий, обеспечивающих его повышение; методология стратегического управления организацией; методология экономического анализа.

В работе **использованы методы** логического, экономико-статистического, сравнительного, стратегического анализа, экспертного опроса; методы социологического обследования и выборочного наблюдения, а также методы оценки: оптимальности стратегических альтернатив, деловых качеств работников, оценки приоритетов качеств работников.

Информационная основа исследования представлена официальной статистической информацией Росстата; аналитическими справками и конъюнктурными обзорами состояния и динамики развития обрабатывающих производств, в том числе производства электрооборудования; бухгалтерской и статистической отчетностью ЗАО «Курский электроаппаратный завод» и материалами экспертных опросов специалистов кадровой службы; материалами авторского социологического исследования факторов конкурентного развития рабочей силы.

Рабочая гипотеза исследования состояла в следующем. Главным фактором конкурентоспособности работника на внешнем и внутриорганизационном рынках труда выступает качество его рабочей силы. Управляя работниками, организация осуществляет управленческое воздействие на качество рабочей силы.

Направленность этого воздействия должна соответствовать стратегическим задачам развития организации, определяемым условиями изменения конкурентной среды ее деятельности, что требует разработки функционально взаимосвязанных конкурентных стратегий повышения качества используемой рабочей силы.

Научная новизна исследования заключается в развитии теоретических положений, конкретизирующих логику формирования конкурентных стратегий повышения качества рабочей силы; в разработке стратегий и методических инструментов их реализации, обеспечивающих взаимосвязь развития работника и конкурентных возможностей организации.

Приращение научного знания раскрывается следующими положениями:

- предложено теоретическое обоснование качества рабочей силы как объекта формирования стратегий организации, включающее выделение его структурированных компонентов: входящий на рынок ресурс труда, используемый ресурс труда, мера и качество трудовых возможностей, реализованная трудовая активность; раскрытие влияния социальных последствий научно-технического прогресса на качество рабочей силы; конкретизацию особых характеристик рабочей силы, определяющих меру и качество трудовых возможностей и их проявления в производственном процессе; определение условий обеспечения качества рабочей силы по стадиям его формирования;

- раскрыта логика процесса формирования стратегий повышения качества рабочей силы в системе стратегического управления организацией, представленная в виде взаимосвязи концептуальных, функциональных и инструментальных основ данного процесса, обеспечивающих слияние стратегий управления рабочей силой, кадровой политики и моделей управления работниками; ключевым условием достижения цели определен процесс развития возможностей по схеме «трудовой потенциал работника – условия организационной среды – внешнее рыночное окружение», раскрывающий логику взаимосвязи развития работника и конкурентных возможностей организации;

- доказано, что тенденции изменения качества рабочей силы зависят от внутриотраслевых, внутриорганизационных и персонифицированных (личностных) факторов; предложена система показателей, позволяющая выявлять факторы применительно к конкретной отрасли и организации, ориентированная на анализ

качества рабочей силы по трем его атрибутивным признакам – категориям работников, их возрастному составу и уровню профессионального образования; установлены нематериальные факторы конкурентного развития работников, мотивирующие их к достижению базовых целей труда: наличие индивидуальных лидерских качеств, наличие условий для результативного межличностного профессионального взаимодействия работников, наличие внутриорганизационных условий для карьерного роста работников;

- разработан комплекс стратегий повышения качества рабочей силы, обеспечивающих взаимосвязь развития работника и конкурентных возможностей организации в приоритетных, функционально взаимосвязанных направлениях управления трудовыми отношениями в организации: формирование индивидуального лидерства работников, организация системы их профессионального развития, обеспечение карьерного продвижения;

- разработан и апробирован на примере ЗАО «Курский электроаппаратный завод» методический инструментарий реализации авторских стратегий повышения качества рабочей силы, представленный: методикой оценки оптимальности альтернатив достижения стратегической цели повышения качества рабочей силы (стратегия индивидуального лидерства работников в организации); методикой оценки профессиональной перспективности работников (стратегия профессионального развития работников); методикой оценки потенциала качеств работников для карьерного продвижения (стратегия карьерного продвижения работников).

Теоретическое значение работы состоит в обосновании качества рабочей силы как объекта формирования стратегий, включая его авторскую трактовку, структуризацию компонент качества, определяемых особыми характеристиками рабочей силы, и конкретизацию условий его обеспечения по стадиям формирования; аргументации логики процесса формирования стратегий повышения качества рабочей силы в виде взаимосвязи концептуальных, функциональных и инструментальных составляющих, обеспечивающих слияние стратегий управления рабочей силой, кадровой политики и моделей управления работниками в стратегическом управлении организацией.

Практическое значение результатов исследования состоит в развитии прикладного инструментария стратегического управления трудовыми отношениями в организации, в частности, стратегий, отвечающих задачам формирования индивидуального лидерства работников (включая методику оценки оптимальности альтернатив для достижения стратегической цели повышения качества рабочей силы); организации системы профессионального развития работников (с разработкой методики оценки профессиональной перспективности работника); обеспечения карьерного продвижения работников (включая методику оценки потенциала качеств работников для карьерного продвижения).

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения работы обсуждались и получили одобрение на 8 международных научно-практических конференциях: «Развитие торгового дела, маркетинга и менеджмента в условиях глобализации экономики (IV Ходыревские чтения)» (г. Курск, 2013г.); «Современные технологии управления: вопросы менеджмента, маркетинга, управления персоналом, коммерции» (г. Курск, 2014г.); «Теоретические и прикладные аспекты современной науки» (г. Белгород, 2014г.); «Закономерности и особенности функционирования экономики РФ как системы взаимодействующих регионов» (г. Орел, 2015г.); «Актуальные проблемы управления стимулированием инновационной активности и повышением финансовой грамотности молодежной бизнес-среды кадров» (г. Курск, 2015г.); «Проблемы, возможности, перспективы развития экономики, управления, торгового дела» (г. Курск, 2015г.); «Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления» (г. Орел, 2016г.); «Формирование экономических компетенций социально-экономического развития региона на основе системно-информационного подхода (VII Ходыревские чтения)» (г. Курск, 2016г.).

Результаты диссертационной работы, связанные с апробацией стратегий повышения качества рабочей силы, в том числе входящих в них методик, внедрены в АО «Курский электроаппаратный завод».

Отдельные положения диссертации используются в учебном процессе ФГБОУ ВО «Курский государственный университет» при подготовке бакалавров и магистров по дисциплинам «Управление персоналом», «Основы кадровой

политики и кадрового планирования», «Управление трудовыми ресурсами», «Экономика управления персоналом».

Публикации. По результатам исследования опубликовано 17 научных работ, общим объемом 6,97 п.л. (из них авторских 4,18 п.л.), в том числе 5 статей в журналах и изданиях, рекомендованных ВАК.

В научных публикациях, перечень которых приведен в автореферате, раскрыты логика и содержание процесса формирования стратегий повышения качества рабочей силы с позиций различных подходов [3, 4, 11], в том числе авторского [1, 7, 10]; дано теоретическое обоснование качества рабочей силы как объекта разработки стратегий [9], включая проблемы ее развития, условия обеспечения и требования, определяемые спецификой производственного предприятия [5, 6, 8, 13]; изложены результаты исследования рыночной среды использования рабочей силы [12, 16, 17], в том числе внутриотраслевой [2]; предложены направления повышения качества рабочей силы в экономике [15] и на производственном предприятии [14].

Положения, выносимые на защиту:

- теоретическое обоснование качества рабочей силы как объекта формирования стратегий организации;
- логика процесса формирования стратегий повышения качества рабочей силы в системе стратегического управления организацией;
- внутриотраслевые, внутриорганизационные и персонифицированные (личностные) факторы изменения качества рабочей силы;
- комплекс стратегий повышения качества рабочей силы, обеспечивающих взаимосвязь развития работника и конкурентных возможностей организации;
- методический инструментарий реализации авторских стратегий повышения качества рабочей силы.

II. СТРУКТУРА И ЛОГИКА ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Композиционное построение работы отвечает логике исследования, описываемой схемой «сущность проблемы – анализ современного состояния – перспективы решения», отвечает цели и задачам исследования. Структура работы представлена введением, тремя главами основного содержания, заключением,

списком использованных источников (177 ед.), 24 приложениями. Работа иллюстрирована 22 рисунками и 32 таблицами.

Введение к работе содержит обоснование актуальности проблемы, характеристику степени ее научной разработанности, постановку рабочей гипотезы исследования, формулировку его цели и задач, определение предмета, объекта, теоретической, методологический и информационной основ, положения научной новизны и практической значимости результатов, характеристику их апробации и отражения в авторских научных публикациях.

В первой главе диссертации «Развитие теоретических аспектов формирования стратегий повышения качества рабочей силы» конкретизированы сущность, виды, процедуры разработки стратегий развития организации; дано обоснование качества рабочей силы как объекта формирования стратегий организации; раскрыта логика формирования стратегий повышения качества рабочей силы в системе стратегического управления организацией.

Во второй главе «Исследование условий и факторов конкурентного развития рабочей силы в организациях обрабатывающих производств» дана оценка тенденций развития внутриотраслевой среды использования рабочей силы; проанализирована динамика качества рабочей силы и эффективности ее использования в организации, а также исследованы факторы конкурентного развития работников в организации (на примере ЗАО «Курский электроаппаратный завод»).

В третьей главе «Приоритетные направления разработки стратегий повышения качества рабочей силы в организации» представлены стратегии, отвечающие формированию индивидуального лидерства работников, организации профессионального их развития, обеспечению карьерного продвижения; в рамках стратегий разработаны и на примере ЗАО «Курский электроаппаратный завод» апробированы методики оценки оптимальности стратегических альтернатив, профессиональной перспективности работников, потенциала их качеств для карьерного продвижения.

В заключении к работе представлены обобщенные выводы и рекомендации по результатам выполненного исследования, определены перспективы дальнейшей научной разработки проблемы.

ГЛАВА 1. РАЗВИТИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА РАБОЧЕЙ СИЛЫ

1.1. Стратегии развития организации: сущность, виды, процедуры разработки

Понятийный аппарат научного исследования определяется выбором его проблематики, а также конкретизацией предмета и объекта, подлежащих исследованию. В нашей работе предметом исследования выступают управленческие отношения, сопровождающие процессы формирования и развития стратегий повышения качества рабочей силы, отражающие стадии динамики стратегий применительно к специфическому объекту – качеству рабочей силы, в соответствии со стратегической целью обоснования новых направлений и инструментов его повышения.

Исходя из этого, первым аспектом нашего исследования, требующим уточнения теоретических положений, являются собственно стратегии – относительно новый для российской практики феномен, возникший одновременно с формированием конкурентных отношений, свойственных любому рынку, в том числе и рынку труда.

Для того, чтобы определиться с сущностью и содержанием термина «стратегия», необходимо обратиться к существующим в литературе его толкованиям, характеризующимся большим смысловым разнообразием (прил. 1). Трактовки термина варьируют от «искусства руководства» [18, с. 612], «программы, плана, генерального курса» [146, с. 428] до многокомпонентного набора произвольных составляющих:

- единства «5Р» (план; образец, модель, шаблон; позиционирование; перспектива; проделка, отвлекающий маневр) [88];

- упорядоченных задач с учетом действия внутренних и внешних сил [14];

- результата анализа сильных и слабых сторон организации, определения возможностей и препятствий ее развитию [55, с. 6-7];

- стартовых позиций объекта и возможностей его развития в перспективе, постановки соответствующих целей, инструментов управления для обеспечения позитивных изменений в объекте управления [104, с. 45-46] и др.

Приведенные примеры наглядно доказывают разнообразие мнений по поводу сущности стратегии, отсутствие единства в подходах к ее толкованию.

Логичным следствием этого обстоятельства является альтернативность понимания сущности такой разновидности стратегий, как конкурентные стратегии, которые современные исследователи относят к функциональным стратегиям развития бизнеса предприятия, не проводя смысловых различий между конкурентной стратегией и стратегией конкуренции.

К примеру, Словарь современных экономических и правовых терминов определяет стратегию конкуренции как планы, ориентированные на обеспечение конкурентоспособности организации на рынке [130, с. 602]; Краткий словарь экономиста (Зайцев Н.Л.) сводит понимание конкурентной стратегии к мероприятиям, имеющим целью рост реализации товаров по установленной цене [46, с. 66]; Большой экономический словарь (Борисов А.Б.) – к поведению экономического субъекта на рынке [19, с. 629] и т.д.

Допуская возможность подобных трактовок сущности конкурентной стратегии, заметим, что в словарной экономической литературе доминирует «расширительный» подход к трактовке анализируемого термина, включающий указание на способы достижения конкурентных преимуществ и факторы, от которых зависит результативность конкурентной стратегии.

Так, по Современному экономическому словарю, конкурентная стратегия – образ долговременных действий фирмы в борьбе с конкурентами, опирающийся на повышение качества товаров, снижение издержек, дифференциацию продукта, проникновение на новые рынки с целью получения конкурентных преимуществ» [116, с. 182].

«Развернутое» определение конкурентной стратегии дает «Маркетинг. Словарь терминов» (Голубков Е.П.), определяя ее как инструмент обеспечения сильной позиции в конкурентной борьбе, наибольшего потенциального конкурентного преимущества. Каждая организация выбирает конкурентную стратегию, исходя из своего положения на рынке и в отрасли, своих целей и ресурсных возможностей» [29, с. 221].

Аналогичного, «расширительного» подхода в трактовке сущности конкурентной стратегии придерживаются составители Большой экономической

энциклопедии, определяя ее целевым назначением деятельность, ориентированную на получение и удержание конкурентных преимуществ - ключевой задачи, обеспечивающей постоянный источник извлечения прибыли и хозяйственную стабильность в долгосрочной перспективе. В определении указаны ключевые условия эффективности стратегии, заключающиеся в правильном выборе ее типа, исходя из отраслевых особенностей; гибкости реализации на изменение условий; типах стратегий конкурентов [17, с. 525].

Последнее из процитированных определений представляется наиболее адекватным для цели нашего исследования, и мы возьмем его за основу при обосновании процесса формирования стратегии повышения качества рабочей силы в п. 1.3 диссертационной работы.

Ценность трактовки конкурентной стратегии по Большой экономической энциклопедии вытекает из того, что это определение: учитывает поведенческий аспект («деятельность»); отражает цель конкуренции («получение и удержание конкурентных преимуществ»); определяет условия эффективности стратегии (выбор типа с учетом отраслевых особенностей, гибкость реакции на изменение условий, типы стратегий конкурентов).

Кроме того, ценность данного определения для теории и практики формирования стратегий обусловливается также и тем, что оно указывает на вариативность видов стратегий, объективную возможность представления их в различных комбинациях.

Итак, множественность и разнообразие видов стратегий к настоящему времени стали общепризнанным фактом, а сами стратегии, по сути, не имеют количественных ограничений.

Мы считаем правомерным утверждать, что в теории стратегического управления сформировались два базовых подхода к определению видов стратегий. В первом подходе стратегии представлены произвольно формируемым набором их разновидностей, во втором – исследователи предпринимают попытки их систематизации по различным классификационным критериям.

Для доказательства этого утверждения рассмотрим существующие подходы к классификации стратегий.

Так, сторонником первого подхода выступает Юданов А.Ю., обосновавший аксиомы «теории типов конкурентных стратегий» [164].

Первая аксиома – эволюционное развитие. Классическая модель поля конкурентной борьбы, кроме определения позиции фирмы на рынке и выявления эффективных стратегий ее повышения, позволяет учитывать и прогнозировать динамику развития фирмы. В условиях «чистой конкуренции» большинство фирм зарождается коммутантами и эксплерентами. В случае успешного развития эти небольшие фирмы постепенно приобретают черты патиентов и виолентов.

Вторая аксиома – сосуществование видов. В соответствии с особенностями, фирма, относящаяся к тому или иному типу, имеет свое поле возможных стратегий поведения. При этом в каждой позиции наблюдаются свои преимущества и недостатки, но в целом фирмы различных типов дополняют друг друга, способствуя удовлетворению разнообразного спроса на товар наиболее эффективным способом, т.е. возможно «мирное» сосуществование на одном рынке фирм различного типа [160, с. 28].

Аксиома «сосуществования видов» вовсе не исключает конкуренцию между видами. Нередко фирмы осуществляют агрессию в несвойственных им сегментах рынка, но ее успешность краткосрочна: через некоторое время либо фирма претерпевает стратегические изменения («перерождается»), либо рынок возвращается к новому сбалансированному состоянию [164].

Исходя из этих аксиом, Юданов А.Ю. обосновывает четыре основные «чистые» стратегии конкурентной борьбы и соответствующие им типы фирм [164]:

- виолент – лидер, действующий в сфере массового производства товаров. Суть виолентной (силовой) стратегии – ориентация производства на массовый выпуск стандартной продукции;

- патиент – лидер, действующий в сфере специализированного производства товаров. Суть патиентной стратегии – специализация фирмы на изготовлении особой продукции для определенного круга потребителей;

- коммутант – последователь. Суть коммутантной («соединительной») стратегии – организация мелкого неспециализированного производства для немедленного удовлетворения любых (зачастую локальных) потребностей рынка;

- эксплерент – первопроходец. Суть эксплерентной («пионерской») стратегии – создание новых или рациональное преобразование старых сегментов рынка, связанное с крайне рискованным (но и очень выгодным в случае удачи) поиском революционных решений.

В приведенном примере реализована типология организационных стратегий, предложенная Р. Майлсом и С. Сноу [175], которая часто используется исследователями, придерживающимися первого подхода к определению состава стратегий.

Так, в развитие указанной типологии Иванцевич Дж. и Лобанов А.А. выделяют пять типов бизнес-стратегий организации - предпринимательскую, динамического роста, прибыльности, ликвидационную, круговорота (циклическую) [50, с. 71]; Попов Е.В. и Попова Л.Н., исходя из особенностей рыночного поведения предприятия, выделяют 12 видов «типовых бизнес-стратегий», а именно, стратегии: прямой интеграции, обратной интеграции, горизонтальной интеграции, захвата рынка, развития рынка, развития продукта, концентрической диверсификации, конгломеративной диверсификации, горизонтальной диверсификации, совместного предприятия, сокращения, отторжения, ликвидации (прил. 2) [106, с. 43-47].

Еще одним сторонником первого подхода к определению видов стратегий (в виде произвольно формируемого набора их разновидностей) является Голубков Е.П., объясняющий содержательные различия 30 видов стратегий: атаковой, базисной, вертикальной интеграции, «вытягивания», диверсификации, дифференциации, корпоративной, лидерства по издержкам, маркетинга, марочной, многомарочной, оборонительной, организации, ответного удара, отступления, подражания, позиционирования, «проталкивания», развития продукта, развития рынка, расширения присутствия (проникновения) на рынках, родовой, «сбора урожая», сворачивания бизнеса, «снятия сливок», сокращения продуктовой номенклатуры, сокращения рыночного присутствия, сфокусированной дифференциации, фокусирования, фокусирования на издержках [29, с. 218-227].

Не отвергая теоретической значимости стратегий, выделяемых исследователями в рамках первого подхода, мы считаем, что произвольно формируемые их разновидности (зачастую отличающиеся формулировками

названий стратегий, но по содержанию идентичных) существенно усложняют выбор стратегии для ее практической реализации.

Более правомерным в этой связи нам представляется второй подход, согласно которому стратегии систематизируются по разным критериям.

Основоположником этого подхода, по праву, следует признать М. Портера, который доказал наличие особых сил, определяющих конкуренцию на рынке (появление товаров – конкурентов, появление новых конкурентов, поставщики, неудовлетворенность потребителей, факторы неценовой конкуренции) и, реализуя метод матричного портфельного анализа, построил матрицу конкуренции, увязывающую сферу конкуренции и конкурентное преимущество. Квадранты этой матрицы образуют четыре стратегии, признанные к настоящему времени в научной среде и на практике как «базовые»:

- стратегия лидерства за счет экономии на издержках – предусматривает снижение полных затрат на закупку материальных ресурсов, производство и реализацию товаров, услуг;

- стратегия сосредоточения на оптимальном уровне издержек – предполагает минимизацию затрат до оптимального уровня, позволяющего достичь максимальных объемов производства по выпуску качественных товаров и услуг для выгодных сегментов рынка;

- стратегия дифференциации – акцентирует внимание не на затратах, а на выпуске разнообразных уникальных товаров, услуг, исходя из неудовлетворенного спроса потребителей;

- стратегия сфокусированной дифференциации – определяет главной целью обеспечение потребителей товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям [111].

Исходная матрица М. Портера на практике используется в различных модификациях, одной из которых является модель DPM (Direct Policy Matrix – матрица направленной политики), разработанная компанией General Electric. В этой матрице соединяются критерии общей привлекательности рынка и общей конкурентоспособности продукта. «Матрица иллюстрирует роль, которую каждый тип продукта должен играть в портфеле организации» [35, с. 52].

Развивая подход М. Портера, Ж.-Ж. Ламбен предлагает дополнить виды стратегий стратегией рыночной ниши, основанной на низких издержках, ориентированной на узкий круг покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства [71].

Автор Новой экономической энциклопедии – Румянцева Е.Е. признаком систематизации стратегий развития бизнеса (в данном случае выступающих синонимичными конкурентным стратегиям – примечание наше) определяет характер роста (сокращения) бизнеса, в соответствии с которым стратегии объединяются в четыре группы: концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения [120, с. 594-595]. Основные сущностные положения стратегий, входящих в эти группы, приведены в приложении 3.

Панкрухин А.П. выделяет пять признаков группировки конкурентных стратегий, акцентируя внимание на роли маркетинга в их реализации: происхождение, логику развития фирмы и ее традиций управления; учет рыночной конъюнктуры; характеристики фирмы производителя (торговца); меру активности в отношении преобразования и отстаивания своей доли на рынке; приоритеты фирмы в отношении реализации основных функций маркетинга [99, с. 169-170].

Пономарева Т.Н., Щетинина Е.Д. и Уварова В.Ф. придерживаются критерия разделения стратегий, выделенного Ф. Котлером (доля рынка, принадлежащего предприятию), но при этом проводят определенные модификации как типов предприятий, так и видов стратегий. Так, если по Ф. Котлеру предприятия подразделяются на лидеров рынка, следующих за лидером и специалистов [62], то по Пономаревой Т.Н., Щетининой Е.Д. и Уваровой В.Ф. – на лидеров рынка, последователей лидера конкуренции и компании, избегающих конкуренции [105, с. 151-152]. Если Ф. Котлер дает набор стратегий, одноименных выделяемым типам предприятий (стратегия лидера, стратегия «следующего за лидером», стратегия «специалиста») [62], то Пономарева Т.Н., Щетинина Е.Д. и Уварова В.Ф. представляют набор стратегий более широким составом. В частности, авторы подразделяют стратегии лидера на стратегии постоянного наступления, обороны и укрепления, конкурентного давления на последователей лидера; стратегии «последователей лидера» - на стратегии специалиста, роста за счет приобретения,

«кругового наступления», «характерного имиджа»; стратегии компаний, «избегающих конкуренции» - на стратегии «вакантной ниши», «сохранения позиций», «сбора урожая» [105, с. 151-153]. Но, раскрывая содержание перечисленных стратегий, авторы частично отходят от их первоначальных названий, соответственно чему набор стратегий изменяется: активная стратегия реагирования, стратегия расширения рынка, стратегия защиты доли рынка (сохранения имеющейся доли рынка), стратегия упреждающих действий, стратегия реагирования, стратегия фронтальной (лобовой) конкуренции, фланговая стратегия, стратегия окружения, стратегия следования за лидером, стратегия рыночной ниши, стратегия обхода конкурентов, стратегия «статус-кво» [там же, с. 153-155].

Фатхутдинов Р.А., излагая собственный вариант систематизации стратегий, строит его на основе двух признаков. По первому признаку – различие условий экономической среды и ресурсов предприятий – стратегии подразделяются для крупных производственных фирм (стандартизированные товары); для средних по размеру фирм (узкая производственная специализация); для малых (неспециализированных) фирм; для фирм, ориентированных на создание новых сегментов рынка или радикальные преобразования старых [146, с. 334-335]. По второму признаку – условию обеспечения конкурентоспособности – стратегии подразделяются на стратегии поведения изготовителей, стратегии повышения качества товаров, стратегии повышения организационно-технического уровня производства [там же, с. 428-429].

Данько Т.П. в собственном варианте систематизации стратегий предлагает использовать три признака:

- уровень активности рыночного поведения, с выделением наступательных стратегий (наступление на сильные стороны противника, использование слабых сторон противника, широкомасштабное наступление); комбинированных стратегий (захвата незанятых территорий, тайной войны, активных (упреждающих) ударов); стратегий сохранения конкурентного преимущества («снимающих сливки», «лидеров себестоимости», «игроков на нишах»);

- рыночная позиция, с выделением стратегий лидеров рынка (постоянного наступления, обороны и укрепления, конкурентного давления (честного и

этичного) на компании, не являющиеся лидерами); стратегий фирм, находящихся на вторых ролях (вакантной ниши, специалиста, «у нас лучше, чем у них», послушного последователя, роста за счет приобретения, характерного имиджа); стратегий для слабого бизнеса, т.е. для фирм – последователей лидера рынка, избегающих прямой конкуренции (кругового наступления, обороны и укрепления, немедленного отступления, «сбора урожая»); стратегии восстановления или стратегии посткризисных ситуаций;

- сфера диверсификации, с выделением стратегий вхождения в новые области бизнеса (поглощение компанией уже существующей фирмы, диверсификация с нуля, диверсификация за счет создания совместных предприятий); стратегий диверсификации в родственные отрасли бизнеса; стратегий диверсификации в неродственные сферы бизнеса; стратегий продажи и ликвидации бизнеса; корпоративных стратегий восстановления, экономии и реструктуризации портфеля [35, с. 414-448].

Шкардун В.Д. формирует состав стратегий, исходя из двух критериев: притязаний собственников (непрерывного штурма, разумного следования обстоятельствам, ухода и защиты интересов [160, с. 87-88]) и сочетания SWOT-признаков: использования силы для устранения угроз; минимизации слабостей с использованием возможностей; минимизации слабостей и угроз [там же, с. 235].

Особо следует подчеркнуть, что автор рассматриваемого примера систематизации стратегий (Шкардун В.Д.) не ограничивается только формированием их состава, а выделяет «характеристики принятой стратегии», относя к ним следующие: «позволяет сосредотачиваться на деталях, задает направление, координирует усилия, характеризует организацию, обеспечивает логику».

Эти преимущества и недостатки будут нами учтены при разработке авторских стратегий повышения качества рабочей силы, которые мы изложим и обоснуем в третьей главе диссертационной работы.

Здесь же, в порядке доказательства отсутствия ограничительных пределов определения видов стратегий обобщим рассмотренные классификационные критерии их систематизации (рис. 1).

Рис. 1. Классификационные критерии систематизации видов стратегий

Проведенное нами изучение литературных источников по проблеме разработки стратегии и практики ее решения показало, что среди теоретиков и практиков нет единства мнений как по поводу качественных составляющих стратегии, характеризующих ее содержание, так и количественных составляющих, алгоритмизирующих процесс разработки стратегии.

В порядке аргументации данного утверждения приведем отдельные точки зрения.

К примеру, Фатхутдинов Р.А. предлагает структуру стратегии повышения конкурентоспособности организации, включающую 13 подразделов [146, с. 374-375], начиная от «оглавления» до «приложений», акцентируя внимание на ключевой роли «предисловия (исполнительного резюме)», с уточнением входящих в него вопросов. Структура механизма реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации, рекомендуемая Фатхутдиновым Р.А., представлена в приложении 4 [там же, с. 382].

В этом варианте алгоритмизации процедуры разработки стратегии, на наш взгляд, позитивной оценки заслуживает то, что структура стратегии повышения конкурентоспособности организации выстраивается с распределением ее элементов по функциям управления. Однако в этой структуре дискуссионна последовательность этапов в части соотношения блоков «исполнители стратегии» и «цели и задачи стратегии». По нашему мнению, цели и задачи стратегии определяются не ее исполнителями, а инициаторами разработки стратегии, т.е. субъектами управления, принимающими решения, а, следовательно, логика взаимосвязи названных блоков имеет обратный характер.

Аналогичное замечание можно сделать по поводу последовательности блоков «проекты» и «инновационная деятельность», поскольку «деятельность» определяет содержание реализуемых проектов. Кроме того, инновационная деятельность автором анализируемой схемы разработки стратегии (Фатхутдиновым Р.А.) «выходит» только на продукцию организации, т.е. сводится к товарному аспекту, без учета других видов инноваций в сферах управления, технологий, маркетинга, организации и т.д.

В целом содержание включенных в схему разработки стратегии этапов явно не отвечает ее названию – «стратегия повышения конкурентоспособности организации», так как ни один блок схемы не раскрывает не только процесс «повышения», но и саму конкурентоспособность организации, формируемую, наряду с товарной, и другими компонентами обеспечения устойчивости конкурентных позиций на потребительском рынке.

Шкардун В.Д. включает разработку и реализацию стратегии в «функциональную схему стратегического планирования», сокращая количество этапов процесса до шести [160, с. 68].

Автор акцентирует внимание на зависимости «установления главной цели предприятия» от «формулировки притязаний собственников», с чем, на наш взгляд, следует согласиться, как и с тем, что разработка стратегии является следствием проведения стратегического анализа и маркетингового контроля.

Но из «функциональной схемы стратегического планирования» не прослеживается управления как такового: показаны лишь «корректирующие воздействия» в направлении от проведения маркетингового контроля к установлению главной цели предприятия и разработке стратегии.

Проблемным моментом используемой схемы, на наш взгляд, является также и то, что она отражает лишь концептуальную взаимосвязь функций стратегического планирования, но не раскрывает конкретные действия, обеспечивающие реализацию функций, и не учитывает место персонала в процессе разработки и реализации стратегии.

Данько Т.П. алгоритмизирует процесс разработки стратегии, взаимоувязывая его с управлением маркетингом, предлагая считать принятие стратегии как результат «анализа трех элементов»: проблем (угроз) и возможностей окружающей среды; ресурсов организации и общего уровня профессионализма в ней (анализ сильных и слабых сторон); целей и миссии организации [35, с. 41].

Процедура выбора стратегии, по Данько Т.П., включает в себя 11 этапов:

- ранжирование целей по значимости для фирмы;
- составление перечня элементов стратегии (строки матрицы);
- выявление вариантов решения проблем, отмеченных в перечне (столбцы матрицы);
- формирование комбинаций вариантов цепочек решений;
- отсечение практически невыполнимых вариантов;
- сопоставление оставшихся альтернатив с целями фирмы;
- уточнение прогноза результативности каждой стратегии (итог пятого шага) с учетом значимости каждой цели;
- нахождение суммарной результативности альтернатив стратегии;
- ранжирование потребных ресурсов по сложности их использования;
- прогноз суммарной потребности в ресурсах;
- определение эффективности альтернатив и выбор наилучшей [35, с. 188].

Такое видение процедуры разработки стратегии представляется нам логичным, приемлемым для практики стратегического управления. Данная процедура базируется на методике «пошагового движения вперед» Г.-Г. Леттау [174], с некоторой модификацией. Эту методику мы используем в разработке авторской методики для реализации стратегии индивидуального лидерства работников в организации, в третьей главе диссертационной работы.

Резюмируя изложенное заметим, что обобщенные нами классификационные критерии систематизации стратегий доказывают их видовую множественность и содержательное разнообразие, обусловливаемые различием объектов, для которых разрабатываются стратегии.

В нашем исследовании таковым объектом, как было заявлено выше, является качество рабочей силы, теоретические аспекты которого мы рассмотрим в следующем параграфе диссертационной работы.

1.2. Качество рабочей силы как объект формирования стратегий организации

Разнообразие стратегий, доказанное нами в предыдущем параграфе диссертационной работы, позволяет выдвинуть гипотезу о том, что в качестве их объекта может выступать любая предметная область деятельности организации. В нашем исследовании областью разработки стратегий выступает трудовая сера, соответственно которой объектом формирования стратегии мы определяем качество рабочей силы.

Для доказательства «объектного приложения» данного экономического феномена к процессу формирования конкурентной стратегии необходимо определиться в понимании его сущности, т.е. уточнить гносеологические аспекты рабочей силы в контексте качества ее формирования и использования в экономике.

Решение этой частной исследовательской задачи требует анализа содержания категории «рабочая сила» в части определения положений, раскрывающих взаимосвязь терминов «рабочая сила» и «качество».

Проведенное нами изучение литературных источников показало, что категорию «рабочая сила» можно охарактеризовать как «устоявшуюся» в трактовках ее сущности.

Так, из приложения 5, где обобщены варианты трактовок рабочей силы, следует, что ее сущность характеризуется двумя аспектами: количественным, отражающим численность трудовых ресурсов общества в возрастных границах, установленных действующим законодательством, и качественным, отражающим способность к труду, т.е. производству потребительной стоимости.

Первый аспект трактовки сущности рабочей силы (количественный) [19, с. 583; 92, с. 175; 116, с. 318; 64, с. 87; 130, с. 505; 17, с. 485] отождествляет ее с трудовыми ресурсами в сегменте работоспособного, экономически активного населения.

Второй аспект трактовки сущности рабочей силы (качественный) [162, с. 462; 19, с. 583; 91, с. 114; 92, с. 175; 116, с. 318; 163, с. 470; 46, с. 128; 17, с. 525] практически идентичен пониманию трудоспособности - наличия у человека физических, психофизиологических, возрастных, профессиональных, образовательных и прочих качеств, определяющих способность к труду как таковую.

Выделение количественного и качественного аспектов трактовки рабочей силы имеет ценность для познания сущности трудового потенциала. В ее объяснении отдельные исследователи отдают приоритет количественному аспекту рабочей силы, формирующей трудовой потенциал. Такого подхода придерживаются, например, Мумладзе Р.Г. и Гужина Г.Н. [89, с.42]; Федорова Н.В. и Минченкова О.Ю. [147, с. 363] и т.д.

Но большинство исследователей, как было установлено нами по итогам изучения литературных источников, придерживаются объяснения трудового потенциала как сложного, многокомпонентного социально-экономического феномена, объединяющего в себе одновременно и количественный, и качественный аспекты образующей его рабочей силы.

Это утверждение можно подтвердить следующими определениями трудового потенциала:

- «обобщающая характеристика меры и качества совокупной способности к труду трудовых ресурсов, их динамизм как непрерывный, развивающийся, многоплановый процесс, характеризующий скрытые, не проявившие еще себя

возможности или способности в соответствующих сферах жизнедеятельности» [81, с. 52];

- «располагаемые в настоящее время и предвидимые в будущем трудовые возможности, характеризуемые количеством трудоспособного населения, его профессионально-образовательным уровнем, другими качественными характеристиками» [19, с. 753] и т.д.

Приведенные определения ценны для нашего исследования тем, что они подчеркивают зависимость трудового потенциала от качества рабочей силы.

Взаимосвязь качественного аспекта трактовки сущности рабочей силы (трудоспособности) с трудовым потенциалом, на наш взгляд, убедительно обосновывает Ломакин В.К., описывая ее следующей схемой: запас навыков, знаний, способностей – использование запаса для роста производительности труда – высокопроизводительное использование запаса знаний, навыков, способностей для роста доходов – мотивация к пополнению запаса для последующего эффективного его применения [78, с. 16].

Вытекающий из такой логики акцент на присущем рабочей силе запасе навыков, знаний, способностей означает, что в ней, по определению, заложена потенциальная составляющая, объясняемая выше приведенной взаимосвязью трудоспособности (качественного аспекта понимания сущности рабочей силы) и трудового потенциала.

Мы считаем, что такая точка зрения является более верной, в сравнении с предпринимаемыми исследователями попытками объяснить отличия понятий «рабочая сила» и «трудовой потенциал». Сторонниками подобного похода выступают, к примеру, Травин В.В. и Дятлов В.А., акцентирующие внимание на социальных характеристиках трудового потенциала (что, на наш взгляд, значимо с точки зрения сферы его реализации, т.е. непосредственно общественно полезного труда); доказывающие отличие социальных от «психодинамических и квалификационных» характеристик рабочей силы посредством выделения «личностного потенциала» [141, с. 32].

Но, по нашему мнению, личностный потенциал имеет отношение не только к трудовому потенциалу, как это объясняется в приведенной выше цитате, но и к

рабочей силе, особенно, в части ее квалификационной компоненты, образующей наряду с другими компонентами, качество рабочей силы.

Мы исходим из того, что трудовой потенциал является частью потенциала личности его носителя (собственника рабочей силы), формируется совокупностью природных способностей, образования, воспитания и трудового опыта, условием приобретения которого выступает участие в общественно-полезном труде, т.е. фактическая занятость собственника рабочей силы в экономике.

Границы роста трудового потенциала определяются интеллектуальным и физическим потенциалом, уровнем нравственности и духовности, психоэмоциональными характеристиками и другими слагаемыми личных качеств, присущих «базису» формирования трудового потенциала – рабочей силе.

К рассмотрению структуры качества рабочей силы мы вернемся ниже по тексту. Здесь же отметим, что среди изученных нами определений рабочей силы особое значение имеет ее трактовка по Новой экономической энциклопедии, отражающая принадлежность рабочей силы (группы людей) к факторам производства, что создает предпосылки для ее продажи на рынке труда [120, с. 485].

Это определение объединяет количественный и качественный аспекты трактовки рабочей силы, акцентирует внимание на ее товарном характере и, что особенно важно для нашего исследования, четко идентифицирует рабочую силу как фактор производства.

Из этого следует, что, рабочая сила, выступая в качестве фактора производства, одновременно является фактором формирования конкурентоспособности организации, используемой ее труд. Это положение в полной мере отвечает нашей гипотезе о необходимости определения качества рабочей силы объектом формирования стратегии организации. Для этого рабочая сила должна быть «функционирующей», т.е. активной, реально используемой в производственном процессе.

Итак, по результатам изучения сущности рабочей силы мы приходим к выводам о том, что в сфере ее формирования она характеризуется количественным (трудовые ресурсы) и качественным (трудоспособность) аспектами, в совокупности образующими трудовой потенциал, а в сфере использования - подразделяется на

потенциальную и функционирующую (фактор производства), связь между которыми опосредуется трудовой деятельностью собственника рабочей силы.

Эти положения можно проиллюстрировать следующей схемой (рис. 2).

Рис. 2. Компоненты качества рабочей силы

Отражаемый схемой качественный контекст формирования и использования рабочей силы требует анализа сущности категории «качество», без познания которой невозможно определиться с сущностью качества рабочей силы.

В широком смысле, «качество – философская категория, выражающая неотделимую от бытия объекта его существенную определенность, благодаря которой он является именно этим, а не иным объектом» [17, с. 277].

Наряду с философским аспектом, категории «качество» присущ конкретно-исторический аспект трактовки, что, к примеру, отражается определением данного термина по Краткому экономическому словарю под редакцией А.Н. Азрилияна: качество… – система показателей, не являющаяся раз или навсегда данной [63, с. 339].

В научном обороте и хозяйственной практике категория «качество» применяется к любому объекту, но превалирующим среди исследователей подходом является ее употребление применительно к товарам, о чем можно судить по трактовкам анализируемой категории, обобщенным нами в приложении 6.

Это отвечает товарному характеру рабочей силы, а, следовательно, она, по определению, выступает объектом качества. Данное положение является общепризнанным среди исследователей, однако, как показало проведенное нами исследование, трактовка термина «качество рабочей силы» сводится к «совокупности свойств человека, проявляющихся в процессе труда и включающих в себя квалификационный комплекс и трудовую активность работника» [78, с. 16].

На наш взгляд, подобная трактовка качества рабочей силы является слишком упрощенной, не раскрывающей сути феномена по ряду причин.

Во-первых, совокупность свойств человека в анализируемом определении предстает как данность, без указания природы и источников формирования этих свойств.

Во-вторых, акцент на проявлении свойств человека в процессе труда ограничивает «сферы проявления» только трудовой деятельностью (использованием рабочей силы, условием которого выступает фактическое трудоустройство) собственника рабочей силы, без учета проявления ее качества на стадии поиска работы (продажи рабочей силы).

В-третьих, попытка определения структуры свойств человека, предпринятая в анализируемом определении качества рабочей силы, сводит данные свойства к квалификационному комплексу (без пояснения, что в данном случае означает «комплекс» применительно к квалификации) и трудовой активности работника (а, по сути, степени реализации его трудового потенциала).

С учетом проблемных моментов, присущих проанализированному определению качества рабочей силы, мы считаем возможным предложить авторский вариант трактовки данного термина:

качество рабочей силы – комплекс свойств ее собственника, сформированный под влиянием природных (психофизиологических), мотивационных (ценностно-ориентационных) и социальных (организационных, адаптационных, статусных) факторов, реализуемый посредством выхода на рынок труда для продажи рабочей силы работодателю и ее фактического использования в процессе трудовой деятельности с учетом предшествующего трудового опыта, определяющий степень реализации трудового потенциала и возможности его развития.

Отличием предлагаемого нами определения качества рабочей силы от уже существующих его вариантов является то, что оно учитывает показанные на рисунке 2 аспекты формирования качественного контекста рабочей силы, а именно, качество входящего на рынок ресурса труда, качество используемого ресурса труда, меру и качество трудовых возможностей, качество реализованной трудовой активности (качество труда). Эти аспекты формирования качества рабочей силы, на наш взгляд, требуют разъяснения.

Так, в аспекте качества входящего на рынок ресурса труда, т.е. когда рабочая сила является «потенциальной», а ее собственник находится в состоянии незанятости в экономике, в поиске новой или дополнительной работы, качество рабочей силы определяется его структурными компонентами.

С оговоркой о том, что эти компоненты имеют различное представление у различных исследователей, наше видение их состава (табл. 1) сформирована исходя из выше приведенного авторского определения качества рабочей силы.

Вторым аспектом формирования качества рабочей силы, в логике нашего представления, выступает качество используемого ресурса труда, проявляющееся в непосредственной трудовой деятельности, т.е. в «функционирующей» компоненте рабочей силы, которая отражает ее сущность как фактора производства.

В этом аспекте качество рабочей силы формируется под действием экономического закона соответствия уровня развития производительных сил уровню развития производственных отношений, согласно которому «соответствие» достигается наличием совокупности конкретно-исторических и социально-экономических условий.

Данные условия принято связывать с социально-экономическими особенностями производства на современном этапе его развития [128, с. 76].

Не имея принципиальных возражений по поводу влияния социально-экономических особенностей производства на качество используемого ресурса труда, более важным нам представляется влияние социальных последствий научно-технического прогресса, в частности, изменений в содержании и характере труда, сопровождающихся адекватным изменением профессионально-квалификационной структуры рабочей силы.

Таблица 1

Структурные компоненты качества рабочей силы и их характеристика

Факторы формирования компонент качества рабочей силы	Компоненты качества рабочей силы	Характеристика
Природные (психофизиологические)	демографические характеристики (пол, возраст), склонности и способности, тип нервной системы, работоспособность и выносливость, характер, эмоции, состояние здоровья	обусловлены природными особенностями собственника рабочей силы как биологического существа, личности психосоциального типа
Мотивационные (ценностно-ориентационные)	потребности, установки, нравственные ориентиры, трудовые ценности, трудолюбие, честолюбие, карьеризм, уровень гражданского сознания и ответственности, мотивы к труду	обусловлены собственными представлениями собственника рабочей силы об общефилософских категориях и общечеловеческих ценностям, формирующих его жизненную позицию
Социальные: 1) организационные	культура (общая, профессиональная, организационная), усвоенные социальные нормы и правила, тип поведения, трудовая дисциплина, исполнительность	обусловлены влиянием социума (трудового коллектива) как социальной среды становления личности собственника рабочей силы
2) адаптационные	конфликтность, активность, креативность мышления, предприимчивость, уровень социальной ответственности, степень совпадения личных интересов с коллективными интересами	обусловлены скоростью вхождения, социализации и закрепления собственника рабочей силы в организационной среде, эффективностью трудового взаимодействия, принятием существующих отношений «власти – подчинения»
3) статусные	социальная роль в трудовом коллективе, профессиональное образование, квалификация, компетенции, трудовые умения и навыки	обусловлены степенью совпадения коллективного и личного представления принадлежности собственника рабочей силы к социальной группе, адекватностью его притязаний на социальную роль в коллективе, на соответствие требованиям и условиям конкретного рабочего места

В данном случае речь идет о таких процессах, как возрастание сложности трудовых функций, формирование тенденции «уникализации» труда, рост значимости знаний в профессиональной квалификации, изменение природы интенсивности труда.

Возрастание сложности трудовых функций обусловлено тем, что узкоспециализированный труд в условиях повышения технологичности производства сменяется комплексом новых, более сложных функций, синтезирующих управление, контроль, наладку, переоснастку, ремонт,

программирование, компьютеризацию и информатизацию производства и т.д., что сопровождается универсализацией труда, обогащением его содержания и комбинированием трудовых функций.

Формирование тенденции «уникализации» труда, противоположной его универсализации, связано с расширением состава уникальных профессий, требующих особо высокой профессиональной квалификации, активизирующих процесс дальнейшей специализации работников. Закономерным следствием уникализации труда является его профессионализация, не ограничивающаяся пределами «базовой» профессии, проникающая в функции, характерные другим профессиям, для достижения более высокого уровня профессионального мастерства.

Логичным следствием указанных обстоятельств является рост значимости знаний в профессиональной квалификации. Если ранее ведущим компонентом качества рабочей силы являлись навыки и умения, зависящие от трудового опыта, то в условиях формирующейся «экономики знаний» ключевая роль в формировании профессиональных компетенций переходит к знаниям, позволяющим овладеть инновационными методами решения производственных задач, использовать результаты новых теоретических разработок на практике.

С одной стороны, растет значимость творческих способностей, повышающих эффективность освоения задач профессионального обучения; с другой стороны – развитые творческие способности выступают условием формирования креативного мышления, разработки новых идей и их внедрения в производственную деятельность.

Отсюда логично выделить еще один процесс, доказывающий влияние социальных последствий научно-технического прогресса на качество используемого ресурса труда, а именно, изменение природы интенсивности труда. Если ранее интенсивность труда обеспечивалась, как правило, ростом физической нагрузки, то в современном производстве она обусловливается в основном нервно-психической нагрузкой.

Изложенные обстоятельства сопряжены со следующим выделяемым нами аспектом формирования качественного контекста рабочей силы – мерой и качеством трудовых возможностей.

Существует мнение, что мера и качество трудовых возможностей зависит от особенностей формирования качества рабочей силы.

Сторонники такого подхода, например, Травин В.В. и Дятлов В.А. [141, с. 41], объясняющие эти особенности тем, что качество рабочей силы – ключевой фактор экономического развития общества, формирование которого требует значительных инвестиций «в человека»; рабочей силе присуще свойство капитализации запаса навыков и способностей; инвестирование развития рабочей силы является условием роста доходов от ее использования в экономике; целесообразность инвестирования в развитие рабочей силы определяется потребностями общества.

Мы признаем значимость перечисленных особенностей формирования качества рабочей силы, но, вместе с тем, считаем необходимым конкретизировать особые характеристики рабочей силы и их проявление в производственном процессе, определяющие меру и качество трудовых возможностей.

По поводу условий проявления характеристик рабочей силы в производственном процессе особо следует подчеркнуть то, что для каждого собственника рабочей силы они предстают как объективные, отвечающие принципам функционирования «свободного», конкурентного рынка труда. Учитывая это обстоятельство, на наш взгляд, характеристики рабочей силы могут быть представлены следующим составом (табл. 2).

Таблица 2

Характеристики рабочей силы и их проявление в производственном процессе

Характеристики рабочей силы	Проявление характеристик рабочей силы в производственном процессе
1	2
неотделимость от носителя (работника)	неразрывно связана с личностью носителя – работника, используется строго при условии его занятости в производственном процессе, с сохранением личной свободны работника
ограниченность использования	используется строго в период труда работника на конкретном рабочем месте, продается на срок, ограниченный периодом трудоустройства, при увольнении носителя рабочей силы работодатель лишается прав и возможностей ее использования
зависимость цены от качества	цена рабочей силы (заработная плата) зависит от личных качеств ее носителя, индивидуальных свойств его трудового потенциала: работоспособности, образования, квалификации, трудового опыта и др.

Окончание табл. 2

1	2
зависимость стоимости от эффективности использования	стоимость рабочей силы как товара зависит от производительности труда ее собственника (работника), степень использования рабочей силы определяется предпринятыми трудовыми усилиями и личным стремлением работника к росту результатов трудовой деятельности
способность к самовосстановлению затрат	рабочая сила является возобновляемым производственным ресурсом, восстанавливаемым во время отдыха ее носителя и потребления жизненных благ и услуг
способность к накоплению	использование рабочей силы в производственном процессе сопровождается ростом трудового опыта, квалификации, рабочая сила выступает условием формирования человеческого капитала ее носителя, с оговоркой о его фактическом использовании в трудовой деятельности

В то же время мера и качество трудовых возможностей являются субъективными, строго персонифицированными для каждого конкретного собственника рабочей силы и, как уже отмечалось нами выше, выражаются в его трудовом потенциале. В логике разработки теоретических положений формирования качественного контекста рабочей силы (рис. 2), связь между трудовым потенциалом и функционирующей компонентой рабочей силы (фактором производства) опосредуется аспектом качества реализованной трудовой активности (качеством труда).

В связи с этим уместно обратить внимание на то, что трудовая активность является одновременно и количественным, и качественным параметром реализации трудового потенциала. Данный вывод следует из определения «трудовой активности» по Экономическому словарю под редакцией А.И. Архипова [162, с. 543], синтезирующего трудовую деятельность и характер трудовой активности.

В свою очередь, качество работы – есть ничто иное, как качество труда и его результатов [116, с. 170]; «характеристика степени сложности, напряженности, социальной значимости труда [91, с. 68].

Качество труда зависит от изменения содержания, условий, материально-вещественных факторов труда, его значимости для общества, а также задач, решаемых в процессе производства. Именно поэтому качество труда (реализованной трудовой активности) выступает доминирующим предметом стратегического управления трудовыми ресурсами любой организации, независимо от масштаба ее бизнеса, отраслевой специфики, численности работников и многих других отличительных признаков.

Акцент на стратегическую направленность управления качеством труда означает, что оно, т.е. качество – ключевая сфера формирования конкурентоспособности, как отдельного работника, так и организации в целом, представляемой совокупностью трудовых потенциалов ее персонала.

Итак, изложенные теоретические положения, раскрывающие сущностные аспекты познания процесса формирования качества рабочей силы, подтверждают гипотезу об эволюционности данного феномена, т.е. качестве рабочей силы и динамичности его развития. На каждой стадии формирования рабочей силы существуют определенные условия, реализация которых создает возможность перехода качества на более высокую стадию (рис. 3).

Рис. 3. Условия обеспечения качества рабочей силы по стадиям его формирования

Показанные на рисунке условия формирования качества рабочей силы не претендуют на «закрытость» перечня и могут подлежать дополнениям или представлению в ином составе.

Из предлагаемого нами варианта обобщения условий следует, что только на стадии формирования ресурсов рынка труда качество рабочей силы для организации-работодателя выступает «данностью», не подлежащей управлению. На остальных стадиях, в соответствии с содержанием выделенных нами условий, качество рабочей силы является управляемым, а поэтому его следует рассматривать как объект разработки стратегий организации.

В порядке обобщения изложенного, тезисно сформулируем основные положения, раскрывающие отличие нашего подхода к обоснованию качества рабочей силы объектом формирования стратегий организации. В силу сложной природы формирования качества рабочей силы его можно декомпозировать по следующим компонентам качества:

- входящего на рынок ресурса труда (в развитие которого нами структурированы компоненты качества рабочей силы и дана их характеристика);

- используемого ресурса труда (в развитие которого нами раскрыто влияние научно-технического прогресса на качество рабочей силы);

- меры и качества трудовых возможностей (в развитие которого мы конкретизировали особые характеристики рабочей силы и их проявления в производственном процессе);

- реализованной трудовой активности, т.е. непосредственно труда (в развитие которого нами определены условия обеспечения качества рабочей силы по стадиям его формирования).

Как уже отмечалось нами выше, содержательное наполнение стратегий организации и их конкретные виды зависят от стадии формирования качества рабочей силы.

Это обстоятельство требует уточнения теоретических положений процесса формирования стратегий повышения качества рабочей силы, которое мы проведем в следующем параграфе диссертационной работы, исходя из местоположения данного процесса в стратегическом управлении организацией.

1.3. Логика формирования стратегий повышения качества рабочей силы в системе стратегического управления организацией

В системе стратегического управления организацией стратегиям повышения качества рабочей силы, по праву, принадлежит особое место.

Обосновать это можно тем, что ни одно экономическое явление (не говоря о социальных явлениях), как и ни один хозяйственный процесс в организации не существуют без непосредственного участия работников, управляя которыми организ0ация достигает стратегических целей свой деятельности, обеспечивает собственную конкурентоспособность. Она же, в свою очередь, обеспечивается посредством разработки и реализации разнообразных стратегий организации (§1.1 работы).

Из этого следует, стратегическое управление работниками посредством функциональных стратегий, в том числе стратегий повышения качества рабочей силы, организация эффективно реализует внутренний потенциал роста конкурентоспособности. Это вытекает из известной проблемы достижения стратегического соответствия (интеграции стратегий), обоснованной М. Армстронгом [8], суть которой заключается в необходимости обеспечения целостности и согласованности содержания корпоративных и функциональных стратегий (в нашем случае –стратегий повышения качества рабочей силы (функциональных)) стратегиям организации (корпоративным).

Подчеркнем, что в данном случае речь идет о рабочей силе в ее фактической компоненте (§1.2 работы), т.е. принадлежащей к трудовым ресурсам организации.

Для аргументации логики формирования стратегий повышения качества рабочей силы (рис. 4) мы используем отдельные положения теории стратегического управления организацией, с выделением концептуальной, функциональной и инструментальной основ исследуемого процесса.

Концептуальной основой формирования стратегий повышения качества рабочей силы нами определяется стратегическое управление организацией и соподчиненное ему стратегическое планирование.

Общепризнанно, что становление теории стратегического управления организацией явилось результатом длительной эволюции научных школ и концепций и синтеза их положений.

Рис. 4. Логика формирования стратегий повышения качества рабочей силы в системе стратегического управления организацией

Из всего их множества нами изучены те, которые повлияли на генезис конкурентных стратегий повышения качества рабочей силы.

Теоретическая ценность научных школ и концепций стратегического управления организацией для нашего исследования определяется их ключевыми положениями, позволяющими конкретизировать значение научных школ и концепций для генезиса конкурентных стратегий повышения качества рабочей силы (табл. 3), с оговоркой о том, что научные школы и концепции не претендуют на полноту обобщения.

Таблица 3

Концептуальные основы стратегического управления организацией и их значение для формирования конкурентных стратегий качества рабочей силы

Научные школы, концепции	Разработчики	Ключевые положения	Значение для формирования конкурентных стратегий качества рабочей силы
1	2	3	4
Школа стратегического планирования	И. Ансофф	формирование идеологии стратегического планирования: «от видения перспективы развития к планированию настоящего»; объяснение последовательности принятия стратегических решений на основе анализа целевых установок организации и их адекватности стратегическим ориентирам	структуризация процесса выбора конкурентных рынков и ключевых политик, определяющих формы и методы конкуренции; разделение стратегий на корпоративные и функциональные

Окончание табл. 3

1	2	3	4
Школа позиционирования	М. Портер	перенос управленческого акцента с организации на отрасль; объяснение зависимости рыночной позиции организации от «пяти сил конкуренции»; определение логики конкурентных стратегий по схеме «структура отрасли – поведение организации – экономические результаты»; доминанта влияния факторов потенциала конкурентоспособности	разработка терминологии конкурентных стратегий и их типизация по ключевым конкурентным преимуществам
Ресурсная школа	А. Смит, К. Маркс, Й. Шумпетер	возврат на обновленной интеллектуальной основе к внутренним способностям организации; обоснование ведущей роли нематериальных ресурсов, стратегического управления как творческого процесса «выращивания» стратегических активов	установление зависимости конкурентных преимуществ от наличия уникальных ресурсов, составляющих стратегические активы организации
Концепция динамических способностей	Д. Тис, Г. Писано, А. Шуен	акцент на гибких и адаптивных организационных формах; доминанта развития уникальных ресурсов и способностей; капитализация трудновоспроизводимых нематериальных активов	синтез положений экономического и поведенческого подходов к изучению конкурентных преимуществ организации
Концепция знаний	П. Сенге	идеология «самообучающейся» организации; акцент на ведущей роли знаний и наличии потенциала их развития; формирование нового качества трудовых ресурсов, обладающих креативным мышлением, способностями к освоению инноваций и их оперативному использованию в изменяющихся условиях экономической среды	определение качества персонала главным условием стратегического конкурентного преимущества организации; выделение ключевых компетенций как условия создания конкурентных преимуществ

Особо следует акцентировать внимание на вкладе в стратегическое управление организацией школы стратегического планирования, заложившей базис понимания проблемы альтернативности стратегических решений в условиях конкуренции, объяснившей функциональную соподчиненность стратегического планирования стратегическому управлению.

Принципиальное различие между ними образно объяснено И. Ансоффом: стратегическое планирование осуществляется по схеме «от прошлого – через настоящее – к будущему»; стратегическое управление – по схеме «от успешного будущего – к настоящему – и обратно» [6].

Ранее нами уже отмечалось, что в иерархии стратегий общие стратегии развития организации выступают в роли корпоративных, а функциональный

уровень стратегий (так же подлежащий стратегическому планированию, как и корпоративный) представлен стратегиями управления трудовыми отношениями и соподчиненными им стратегиями управления рабочей силой (функциональная компонента процесса формирования стратегий повышения качества рабочей силы).

Так же, как и стратегическое управление организацией, стратегическое управление трудовыми отношениями прошло довольно длительный этап своей эволюции. В современных теоретических ее представлениях принято выделять три основных подхода к управлению: экономический, органический, гуманистический.

В экономическом подходе к управлению трудовыми отношениями доминанта отводится технической, инструментальной подготовке рабочей силы, направленной на овладение трудовыми приемами. Организация трактуется как совокупность механических отношений, а поэтому она должна действовать, подобно любому механизму, на основе алгоритмов, которые обеспечивают ее эффективность, надежность и предсказуемость.

В рамках экономического подхода к управлению трудовыми отношениями сформировалась концепция использования трудовых ресурсов. Основными принципами этой концепции, например, по Д.А. Аширову, являются единство руководства, управленческая вертикаль, достаточный контроль, четкое разделение структур, баланс власти и ответственности, дисциплина, подчинение индивидуальных интересов общему делу, справедливость вознаграждения [11, с. 71-72].

Неизбежный отказ от технократического (экономического) подхода к управлению трудовыми отношениями был вызван признанием роли человеческого фактора в экономике, что привело к становлению следующего, органического подхода. В этом подходе доминанта отводится ресурсной роли рабочей силы для организации, а сама организация трактуется как живая система, имеющая свой собственный жизненный цикл, систему сложных коммуникаций, в которых находятся работники с присущими им индивидуальными целями, интересами, мотивами, ценностями и т.п., требующими учета в управлении.

На первом этапе становления органического подхода его концептуальной основой выступала концепция управления персоналом, исходящая из того, что оно

является: деятельностно-ориентированным, индивидуально-ориентированным, стратегически-ориентированным [156, с. 26-27].

Позднее, в результате развития органического подхода в нем сформировалась концепция человеческих ресурсов, дающая понимание значимости инвестиций в развитие работника, трансформации его из ресурса в ключевой актив организации.

Целью этих капиталовложений определяется привлечение более качественной в профессиональном плане рабочей силы, обучение работников, развитие их трудоспособности, создание условий для творческого труда, следствием которого является более полная и более эффективная реализация трудовых потенциалов работников. В таком контексте управление работниками как ресурсом организации означает:

- персонализацию подхода к работникам, обеспечение сбалансированности интересов работника с интересами организации;

- осознание «коммерческой ценности» высококвалифицированной рабочей силы;

- полный отказ от практики отношения к работникам как «даровому капиталу», не требующему затрат на его развитие [147, с. 16].

Произошедшее признание значимости человеческих ресурсов привело к переосмыслению целевого ориентира стратегического управления трудовыми отношениями, т.е. его направленности на задействование «скрытых» возможностей потенциала рабочей силы и их развитие.

Но достижение данной цели в управленческой практике сопровождается особыми сложностями. Мы считаем, что это обусловлено двумя основными причинами.

Во-первых, тем, что далеко не каждый собственник рабочей силы готов к раскрытию всех возможностей его трудового потенциала, а тем более – к их полному использованию к трудовой деятельности, поскольку организация использует рабочую силу в ограниченных временных рамках, на «арендной» основе, и в случае расхождения интересов собственника рабочей силы и организации-работодателя (в первую очередь, экономических) трудовые отношения прерываются. Как следствие, собственник рабочей силы «уходит» к

другому работодателю, унося с собой неотъемлемые от личности и «скрытые», и «раскрытые» возможности и способности.

Вторая причина заключается в том, что персонал характеризуется высоким консерватизмом мышления, психологическими особенностями восприятия организационных изменений, строго индивидуальными для каждого собственника рабочей силы. Поэтому необходим определенный период адаптации работников к организационным и управленческим изменениям.

В определенной мере эта проблема снимается гуманистическим подходом к управлению трудовыми отношениями, в рамках которого формируется новая парадигма, базирующаяся на идеологии социальной ответственности в ее широком понимании.

Основу гуманистического подхода к управлению трудовыми отношениями составляют следующими принципы: персонализация ответственности менеджеров любого уровня управленческой иерархии за управление работниками; отношение к работникам как ценному активу организации; управление работниками исходя из задачи интеграции стратегий и целей организации [36, с. 465].

Гуманистический подход к управлению трудовыми отношениями предполагает, что в современной экономике недостаточно владеть лишь узкопрофессиональными знаниями, умениями и навыками, собственники рабочей силы должны иметь широкий кругозор, высокую эрудицию, разнообразные, не только профессиональные компетенции.

Такой подход соответствует рекомендациям ЮНЕСКО, дающим новое понимание человеческих ресурсов, в контексте концепции компетентности человека, т.е. его способностей к выполнению конкретных функций, реализации определенных типов поведения и социальных ролей» [147, с. 99].

Сущность концепции компетентности заключается в обосновании непрерывного пополнения профессиональных знаний, навыков и умений, требуемых для высокопроизводительного труда и высокого качества жизни человека, ориентации управления на развитие творческих способностей и креативного подхода к труду.

Затраты организации на профессиональную подготовку работников, дополнительное образование, повышение квалификации, обучение новым

технологиям (не только производственным, но и маркетинговым, экологическим, организационным) и т.д. расцениваются как долгосрочные инвестиции, обязательные для устойчивого экономического развития организации и обеспечения высокого качества человеческих ресурсов.

Концепция компетентности признает, что работники выступают сложнейшим объектом социального управления; становление профессионалов является капиталоемким; высокая эффективность деятельности профессионалов достигается посредством управления их возможностями, т.е. трудовым потенциалом; трудовой, жизненный и профессиональный опыт собственников рабочей силы находится в прямой зависимости от степени их включенности в профессиональную деятельность, а скорость качественного решения профессиональных задач - в обратной зависимости, т.е. чем большим опытом обладает собственник рабочей силы, тем меньше времени требуется ему для качественного исполнения трудовых функций.

Итак, рассмотренные теоретические положения стратегического управления трудовыми отношениями, в логике формирования стратегий повышения качества рабочей силы, выступают базисом для разработки стратегий управления рабочей силой. Их множественность и разнообразие дают основание исследователям для разработки «предметных» стратегий управления, акцентирующих внимание на ключевых условиях обеспечения эффективности управления рабочей силой.

Предваряя рассмотрение существующих подходов, заметим, что каждая стратегия организации неизбежно содержит в себе кадровую компоненту, поскольку принципы разработки стратегии требуют указания на ее исполнителей (реализаторов). Отсюда в определенной мере для управления рабочей силой приемлемы все стратегии организации, выступившие предметом исследования в §1.1 нашей диссертационной работы.

В данном параграфе мы рассмотрим те стратегии, целевым предназначением которых является управление именно рабочей силой, поскольку каждая из них содержит в себе качественную составляющую, а следовательно, может являться основанием для формирования стратегий повышения качества рабочей силы.

Первый подход к стратегиям управления рабочей силой основан на их типизации в зависимости от этапа жизненного цикла организации, на котором она находится в момент принятия решения о разработке стратегии.

Главное отличие стратегий в данном подходе определяется количеством выделяемых этапов жизненного цикла организации. К примеру, Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин выделяют всего четыре стадии развития организации (формирования, интенсивного роста, стабилизации, спада) [144], а В.И. Герчикова увеличивает их количество до шести (становление, быстрый рост, стабильная работа, маневр, «благородный уход», «выжидание») и конкретизирует особенности политики управления на каждой стадии [25, с. 633].

Еще одним заслуживающим внимания подходом к стратегиям управления рабочей силой является подход, основанный на выделении ключевых компонент миссии организации. Таковыми предлагается считать «прибыль, клиентов, развитие, дело, работников, территорию», соответственно которым определяются особенности политики управления [144, с. 235; 25, с. 654].

Если исходить из того, что миссия отражает видение организацией своего предназначения, систему основных целей ее деятельности, с таким составом ключевых компонент миссии в целом можно согласиться. Однако, на наш взгляд, сложно признать ценность «работников» равнозначной, к примеру, ценности «территории».

Достаточно распространенным среди исследователей является также подход к разработке стратегий управления рабочей силой, исходящий из национальной философии управления.

Суть этого подхода заключается в обосновании зависимости исторически сложившихся традиций управления рабочей силой от национальных особенностей развития рынка труда и построения социально-трудовых отношений. Характер этой зависимости выступает основой для выделения национальных моделей управления: российской, американской, западноевропейской, японской (прил. 7) [21, с. 19].

Независимо от избранного подхода к разработке стратегий управления рабочей силой или вида стратегий, любая из них требует инструментального обеспечения ее реализации.

В логике формирования конкурентных стратегий повышения качества рабочей силы инструментальная основа этого процесса представлена кадровой политикой организации и моделями управления работниками.

В общей постановке кадровая политика – это «система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления работы с кадрами» [21, с. 20], имеющая собственные цели и задачи, одной из которых, по мнению автора процитированного определения (Веснина В.Р.), является выработка общей концепции управления и формирования его системы.

Из этого следует, что кадровая политика предваряет разработку концепции управления работниками. Но такой подход, как установлено нами по итогам изучения экономической литературы, не является общепризнанным. Существует и другая точка зрения, согласно которой система управления работниками, т.е. кадровая политика, зависит от концепции управления ими.

К примеру, Федорова Н.В. и Минченкова О.Ю. объясняют эту зависимость в условиях реализации экономического («персонал - издержки») и органического («персонал - капитал») подходов к управлению персоналом по составляющим кадровой политики: организационные стандарты, вознаграждение, найм, карьера, внутриорганизационный рынок труда, оценка его результатов [147, с. 18-19].

Если исходить из того, что концепция – базис разработки стратегии, то приведенные примеры свидетельствуют о различии мнений исследователей по поводу определенности причинно-следственной связи между стратегией и политикой. Здесь прослеживается две полярных точки зрения: первая определяет кадровую политику следствием стратегии управления; вторая – подчиняет стратегию управления кадровой политике.

Сторонником первой точки зрения, например, выступает Д.А. Аширов, обосновывающий систему управления, ориентированную на развитие человеческого капитала [11, с. 73-74].

Сторонником второй точки зрения является, к примеру, Б.Ю. Сербиновский. Кадровая политика организации, - утверждает автор, - «является частью стратегии организации… формирует общие ориентиры для действий и принятия решений по отношению к персоналу, которые облегчают достижение целей» [124, с. 88].

С этим, на наш взгляд, можно согласиться, если бы далее Сербиновский Б.Ю. не отходил от избранной позиции в своем определении сущности кадровой политики: «кадровая политика … является продолжением и внешним проявлением стратегии предприятия в области управления персоналом» [124, с. 89].

Отсюда следует обратный порядок причинно-следственной связи между стратегией и политикой: кадровая политика – продолжение стратегии предприятия.

Этот вывод совпадает с нашей точкой зрения, с оговоркой о том, что «продолжение стратегии» - есть ничто иное, как инструментальное обеспечение реализации стратегии. Иными словами, в нашем представлении, кадровая политика – это инструмент реализации стратегий управления рабочей силой как функциональной разновидности общей, корпоративной стратегии управления организацией.

В отличие от стратегии, однозначно ориентированной на долгосрочную временную перспективу, политика реализуется как в стратегическом, так и в тактическом, оперативном управлении, а следовательно, определять стратегию соподчиненной политике, по нашему мнению, неправомерно.

Сложное содержательное наполнение кадровой политики выступает основанием для систематизации ее видов. Наиболее полная их классификация дана Т.Ю. Базаровым и Б.Л. Ереминым [144, с. 126-134]. Авторы классифицируют типы кадровой политики по двум основаниям:

- уровню осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий, и непосредственному влиянию управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации (типы политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная (рациональная, авантюристическая));

- ориентации на собственный или на внешний персонал, степени открытости по отношению к внешней среде (типы политики: открытая, закрытая).

Инструментом реализации кадровой политики выступают модели управления работниками. Многими исследователями предпринимались попытки установления различий между жесткой (формальной, административной, авторитарной) и мягкой (неформальной, социально-психологической, органической) моделями управления работниками.

Наиболее удачным вариантом, на наш взгляд, является вариант различения этих моделей («А» - американской, «Я» - японской), предложенный Гапоненко А.Л. и Панкрухиным А.П. по 15 параметрам сравнения [93, с. 130-131].

Итак, рассмотренные теоретические положения подтверждают необходимость учета концептуальных, функциональных и инструментальных основ в познании логики формирования

стратегий повышения качества рабочей силы. Их разработка выступает результатом последовательного слияния стратегий управления рабочей силой, кадровой политики и моделей управления работниками в стратегическом управлении организацией, ориентированном на развитие работников, а следовательно, повышение качества рабочей силы.

Ключевым условием достижения целей в данном случае определяется процесс развития возможностей по схеме «трудовой потенциал работника – условия организационной среды – внешнее рыночное окружение», доказывающий логику взаимосвязи развития работника (собственника рабочей силы) и конкурентных возможностей организации.

Разработке стратегий повышения качества рабочей силы будет посвящена третья глава нашей диссертационной работы.

Но определение предметных областей разработки стратегий в приоритетных для организации направлениях требует выявления факторов конкурентного развития рабочей силы.

Отсюда представляется логичным в следующей главе диссертационной работы изложить результаты проведенного нами исследования факторов конкурентного развития рабочей силы в организациях обрабатывающих производств.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТНОГО РАЗВИТИЯ РАБОЧЕЙ СИЛЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ОБРАБАТЫВАЮЩИХ ПРОИЗВОДСТВ

2.1. Оценка тенденций развития внутриотраслевой среды использования рабочей силы

В практике аналитических исследований качество рабочей силы принято, как правило, оценивать посредством структурных показателей, отражающих половозрастной состав, образовательный уровень, социальный статус занятых в экономике, их семейное положение и т.д. [13, 22, 33, 40, 65, 70 и др.]. Результатом исследования является качественная оценка состояния трудовых ресурсов, занятых в экономике, и, в лучшем случае, динамики формирующих его показателей.

Для предмета нашего исследования это представляется недостаточным, а поэтому в данной главе диссертационной работы мы проанализируем факторы конкурентного развития рабочей силы – развития, обеспечивающего конкурентоспособность ее собственников на рынке труда, основой которого выступает качество рабочей силы.

Такой подход к исследованию, на наш взгляд, позволит установить тенденции изменения качества рабочей силы в контексте влияющих на него факторов, а следовательно, выявить приоритетные направления разработки стратегий повышения качества рабочей силы.

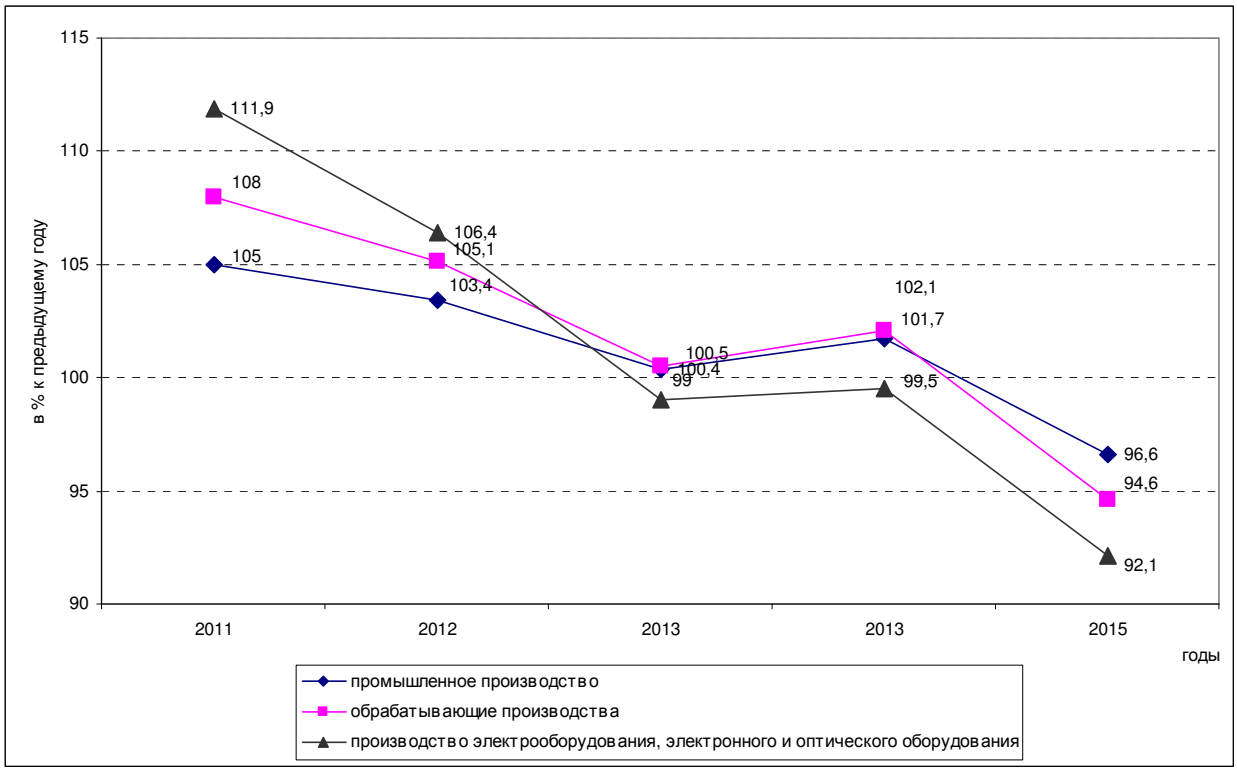
Первой предметной областью исследования факторов конкурентного развития рабочей силы мы определяем оценку тенденций развития внутриотраслевой среды ее использования.

Организации, избранные нами в качестве объекта исследования, специализируются на производстве электрооборудования, и в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности, продукции и услуг (ОКВЭД), относятся к обрабатывающим производствам.

Нами выявлено, что как по промышленному производству в целом, так и в обрабатывающих производствах, в последние годы проявилась устойчивая тенденция сокращения основного объемного показателя деятельности – индекса производства - макроэкономического показателя, отражающего изменение создаваемой в процессе производства стоимости в результате реального

(физического) роста (снижения) выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг [98].

Так, если в целом в промышленном производстве его снижение за 2011-2015 гг. составило 8,4 процентных пунктов, то в обрабатывающих производствах – 13,4, а в производстве электрооборудования, электронного и оптического оборудования снижение индекса производства было еще более значительным – 19,8 процентных пунктов (рис. 5).

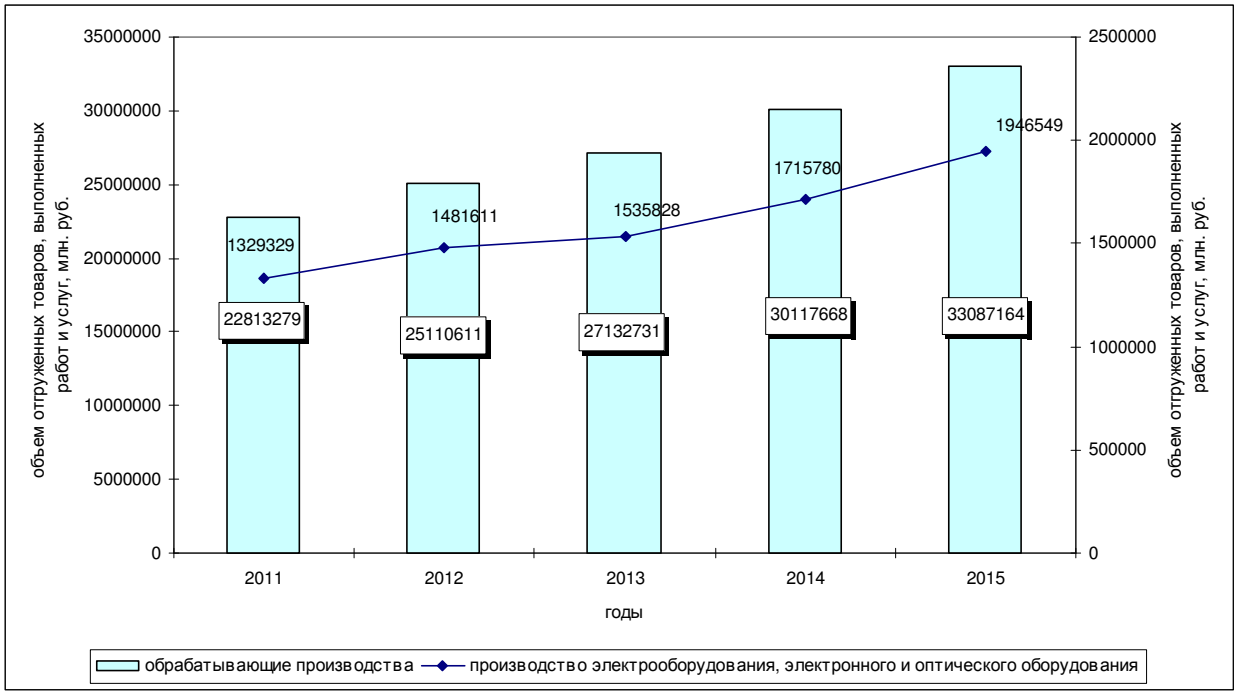


По: [98]

Рис. 5. Динамика индексов производства в целом по экономике России и в обрабатывающих производствах за 2011-2015 гг., % к предыдущему году

В отличие от индекса производства, динамика объемов отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами в периоде исследования характеризовалась устойчивым ростом, составившим в обрабатывающих производствах 145,03% к 2011 году, а в производстве электрооборудования, электронного и оптического оборудования – 146,43%. Это наглядно иллюстрируется рисунком 6.

Известно, что темпы роста объемов производства зависят от состояния имущественного комплекса производственных организаций и эффективности его использования.



По: [98]

Рис. 6. Динамика объемов отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по виду экономической деятельности «обрабатывающие производства» в целом по России за 2011-2015 гг., млн. руб.

По сравнению с экономикой в целом, в обрабатывающих производствах за 2011-2015 гг. имели место более позитивные тенденции динамики показателей, отражающих состояние и использование основных фондов.

В частности, сократилась степень износа основных фондов (на 0,8 процентных пункта, до 45,9%), тогда как в экономике в целом имел место ее рост на 0,3 процентных пункта, до 48,2. Коэффициент обновления основных фондов в обрабатывающих производствах сократился лишь на 0,1 процентного пункта, а в целом по экономике – на 0,7 процентных пунктов. Доля машин и оборудования в общем объеме основных фондов в обрабатывающих производствах (активной части) превышала аналогичный показатель в целом по экономике более, чем в два раза на протяжении всего периода исследования.

Однако к концу периода исследования сложилась разнонаправленная динамика показателя: в целом по экономике рост на 1,7 процентного пункта, до 25,8%, в обрабатывающих производствах – снижение на 2,2 процентного пункта, до 52,8%.

Это обстоятельство не оказало негативного влияния на изменение индекса фондовооруженности, который в обрабатывающих производствах за 2011-2015 гг.

возрос на 3,2 процентных пунктов, против 0,8 процентных пунктов в целом по экономике (табл. 4).

Таблица 4

Динамика показателей, характеризующих состояние и использование основных фондов в целом по экономике России и в обрабатывающих производствах за 2011-2015 гг.

Наименование показателей, единицы измерения	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. к 2011г., +, -
Степень износа основных фондов – всего по экономике, %	47,9	47,7	48,2	49,4	48,2	0,3
в т.ч. в обрабатывающих производствах	46,7	46,8	46,6	46,9	45,9	-0,8
Коэффициент обновления основных фондов, в сопоставимых ценах – всего по экономике, %	4,6	4,8	4,6	4,3	3,9	-0,7
в т.ч. в обрабатывающих производствах	6,4	6,5	6,9	6,7	6,3	-0,1
Доля машин, оборудования в общем объеме основных фондов – всего по экономике*, %	24,1	25,0	25,6	25,4	25,8	1,7
в т.ч. в обрабатывающих производствах*	55,0	55,0	54,7	51,9	52,8	-2,2
Индекс изменения фондовооруженности – всего по экономике, %	103,0	103,3	105,3	104,0	103,8	0,8
в т.ч. в обрабатывающих производствах	104,8	105,5	107,9	108,0	108,0	3,2
Индекс изменения фондоотдачи – всего по экономике, %	100,7	99,8	96,8	97,0	93,3	-7,4
в т.ч. в обрабатывающих производствах	100,7	100,2	98,2	94,7	89,4	-1153

По: [98]

Более высокая оснащенность оборудованием в обрабатывающих производствах имеет закономерным следствием более высокую энергоемкость производства.

Причем в сравнении с промышленным производством в целом, где за 2012-2015 гг. рост индекса изменения потребления электроэнергии на одного занятого составил 1,56 процентного пункта, в обрабатывающих производствах рост показателя более значителен – 2,58 процентных пункта.

На наш взгляд, это обусловлено более существенным ростом потребления электроэнергии на одного занятого в обрабатывающих производствах, чем в промышленном производстве, составившим в 2015 году, соответственно, 105,11 и 103,04 %% к 2012 году (табл. 5).

Рост энергопотребления, на наш взгляд, нельзя оценить однозначно.

Таблица 5

Динамика показателей потребления электроэнергии в промышленном производстве и обрабатывающих производствах в целом по России за 2012-2015 гг.

Наименование показателей, единицы измерения	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. к 2012г.
Потребление электроэнергии на одного занятого в промышленном производстве, кВт.ч. – всего	67641	68779	68625	69697	103,04%
в т.ч. в обрабатывающих производствах	52902	53680	54208	55606	105,11%
Индекс изменения потребления электроэнергии на одного занятого в промышленном производстве, % – всего	100,0	101,68	99,78	101,56	1,56 п.п.
в т.ч. в обрабатывающих производствах	100,0	101,47	100,98	102,58	2,58 п.п.

По: [98]

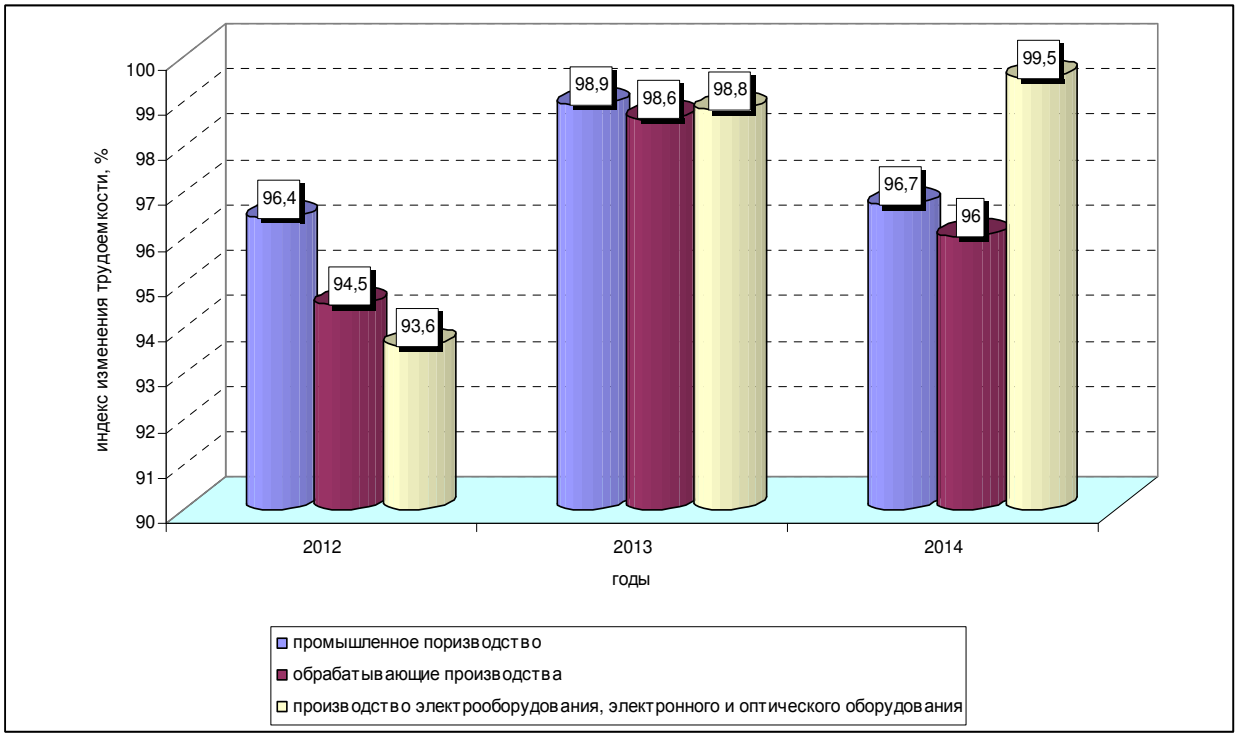
С одной стороны, данный факт является позитивным, если учитывать то, что обеспечение роста объемов производства требует увеличения объема используемых ресурсов. С другой стороны, рост энергопотребления свидетельствует о росте энергоемкости обрабатывающих производств, что требует более активного внедрения энергосберегающих производственных технологий.

Согласно Перечню высоко-, средне- и низкотехнологичных видов экономической деятельности, разработанному Евростатом [103], производство электрических машин и оборудования относится к среднетехнологичным высокого уровня видам экономической деятельности.

Это обстоятельство оказывает влияние на трудоемкость производства. Так, к примеру, только за 2012-2014 гг. (более поздние данные в официальной статистике отсутствуют) она возросла в промышленном производстве на 0,3 процентных пункта, в обрабатывающих производствах – на 1,5 пункта, в производстве электрооборудования, электронного и оптического оборудования – на 5,9 процентных пункта (рис. 7).

Однако в сравнении 2014 года с 2013 годом очевидно снижение трудоемкости за исключением производства электрооборудования, электронного и оптического оборудования.

Таким образом, анализ основных показателей, характеризующих динамику развития обрабатывающих производств, свидетельствует о неоднозначности сложившейся ситуации. Рост объемов отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами сопровождается снижением показателей эффективности использования основных фондов, и, в то же время, ростом энергоемкости и трудоемкости производства.



По: [98]

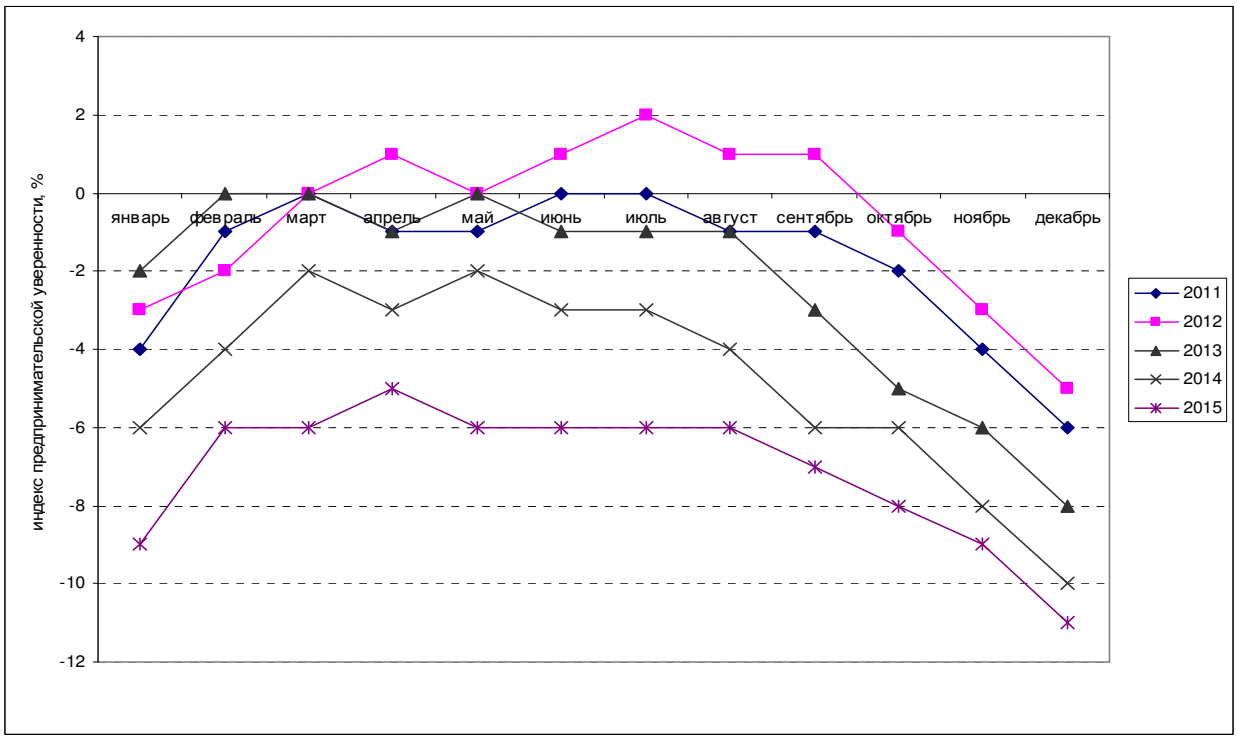
Рис. 7. Динамика индексов изменения трудоемкости (индекс изменения фонда рабочего времени в % к индексу производства), в целом по экономике России и в обрабатывающих производствах за 2012-2014 гг., % к предыдущему году

Проявление внутриотраслевых проблем в обрабатывающих производствах, в совокупности с макроэкономическими факторами, вызывало снижение индекса предпринимательской уверенности.

В силу проявления сезонных особенностей ведения предпринимательской деятельности данный индекс традиционно возрастает в середине каждого года и снижается к концу года. Исключением из этой закономерности является 2015г., на протяжении которого, вплоть до октября индекс находился в пределах от 5 до 7% негативных оценок, а в декабре отрицательные оценки составили 11% (рис. 8).

Результаты исследований, проведенных Росстатом, показывают снижение предпринимательских оценок индикаторов экономического состояния отрасли, за исключением оценки численности занятых (прил. 8).

Предпринимательская оценка изменений состояния конкурентной среды в обрабатывающих производствах, произошедших за 2011-2015 гг., является в целом позитивной, за исключением такой ее характеристики, как «рост доступности услуг естественных монополий» (прил. 9).



По: [98]

Рис. 8. Динамика индекса предпринимательской уверенности организаций обрабатывающих производств (без малых предприятий) в целом по России за 2011-2015 гг., %

Главным фактором ограничения роста производства на протяжении всего периода исследования выступает недостаточный спрос на продукцию на внутреннем рынке. Причем этот фактор, наряду с неопределенностью экономической ситуации и высоким уровнем налогообложения, показывает рост предпринимательских оценок, в отличие от оценок других факторов, снизившихся к концу периода исследования, наиболее существенно, на 4 процентных пункта по фактору «конкурирующий импорт» (прил. 10).

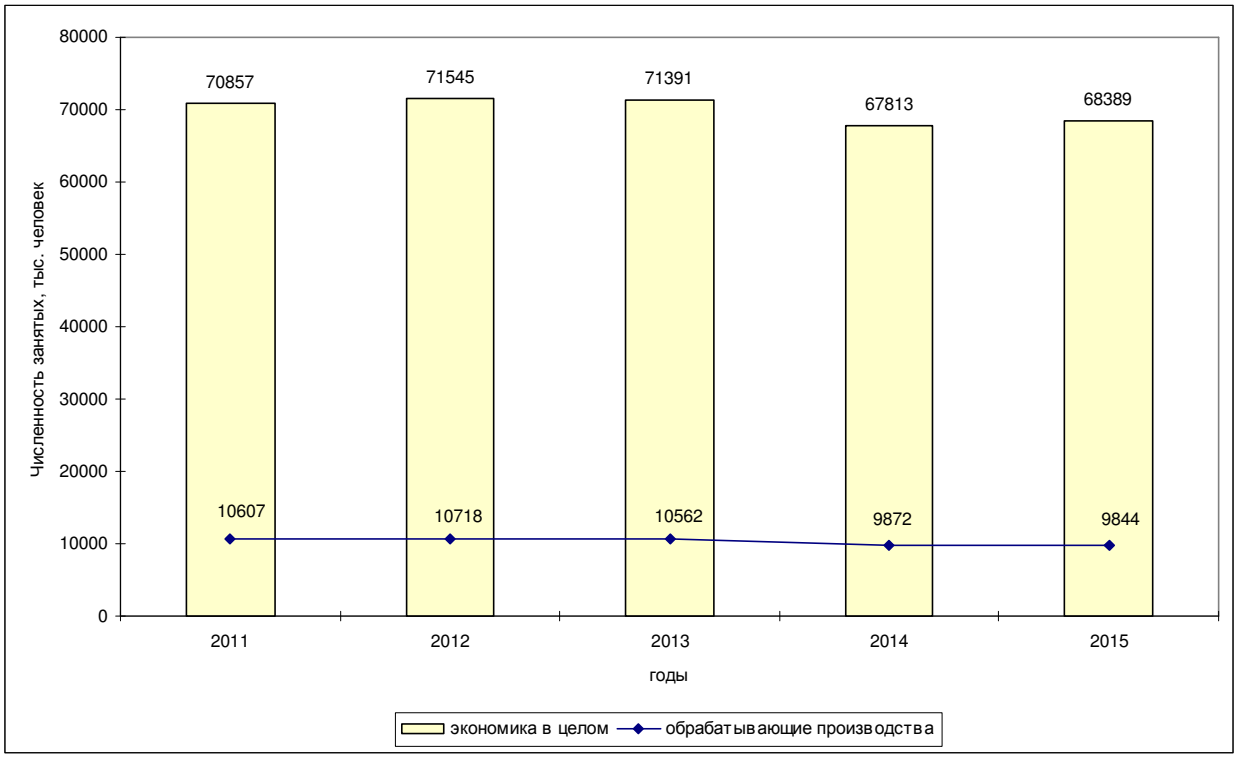
Последнее из названных обстоятельств, на наш взгляд, можно расценить как позитивное следствие от экономических санкций, в частности, сокращение поставок продукции по импорту, что снижает уровень конкуренции на рынке продукции, произведенной отечественной обрабатывающей промышленностью, и, в логике политики импортозамещения, должно активизировать развитие производства.

Однако ранее выявленное падение индекса производства, усугубляемое негативными изменениями в состоянии основных фондов и эффективности их использования, показывает, что проблемы экономического развития

обрабатывающих производств следует искать в третьей составляющей экономического потенциала, т.е. обеспеченности трудовыми ресурсами.

Это обусловливает необходимость более детального анализа занятости в обрабатывающих производствах, потребности в работниках, движения рабочей силы и факторов, его вызывающих.

Как и по экономике страны в целом, так и в обрабатывающих производствах, за 2011-2015 гг. проявилась тенденция сокращения среднегодовой численности занятых (рис. 9), причем в обрабатывающих производствах оно происходило быстрее: среднегодовая численность занятых в 2015 году составила 92,81% к 2011 году, тогда как по экономике в целом – 96,52%.



По: [98]

Рис. 9. Динамика среднегодовой численности занятых в экономике России и организациях обрабатывающих производств за 2011-2015 гг., тыс. человек

Как и в экономике в целом, где за анализируемый период произошло сокращение числа созданных рабочих мест (на 14,31%), в обрабатывающих производствах показатель также сокращается, причем более значительно – на 16,67%. При этом в производстве электрооборудования, электронного и оптического оборудования рост среднегодовой численности занятых составил 102,25% к 2011 году.

Как негативную тенденцию обеспечения занятости трудоспособного населения в обрабатывающих производствах и производстве электрооборудования, электронного и оптического оборудования следует отметить ускорение процесса ликвидации рабочих мест.

За 2011-2015 гг. число ликвидированных рабочих мест в организациях этих видов экономической деятельности возросло, соответственно, на 12,46 и 7,14%, тогда как в экономике в целом, сократилось на 7,9% (табл. 6).

Таблица 6

Динамика числа созданных и ликвидированных рабочих мест (по средней численности работников) в организациях в целом по экономике России и в организациях обрабатывающих производств за 2011-2015 гг.

Виды экономической деятельности	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015	2015г. к 2011г.
Число созданных рабочих мест, тыс. человек						
Всего по экономике	3173,7	3304,2	3198,2	3825,7	2719,9	85,69%
Обрабатывающие производства	455,9	413,7	381,1	452,1	379,9	83,33%
из них:						
производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования	44,5	36,5	35,4	44,2	45,5	102,25%
Удельный вес числа созданных рабочих мест в числе замещенных рабочих мест, %						
Всего по экономике	8,7	9,2	9,0	10,9	7,8	-0,9 п.п.
Обрабатывающие производства	7,4	6,8	6,4	7,9	6,7	-0,7 п.п.
из них:						
производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования	6,7	5,6	5,5	6,8	6,9	0,2 п.п.
Число ликвидированных рабочих мест, тыс. человек						
Всего по экономике	3385,7	3439,4	3647,4	4207,4	3118,2	92,10%
Обрабатывающие производства	484,1	533,1	531,6	651,4	544,4	112,46%
из них:						
производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования	42,0	46,6	42,8	54,1	45,0	107,14%
Удельный вес числа ликвидированных рабочих мест в числе замещенных рабочих мест, %						
Всего по экономике	9,3	9,5	10,2	12,0	9,0	-0,3 п.п.
в обрабатывающих производствах	7,8	8,8	8,9	11,3	9,7	1,9 п.п.
в производстве электрооборудования, электронного и оптического оборудования	6,3	7,1	6,6	8,3	6,8	0,5 п.п.

По: [98]

Динамика потребности организаций в замещении рабочих мест тесно связана с фактором движения рабочей силы. Наши исследования показали, что для экономики в целом за 2011-2015 гг. характерны две разнонаправленные тенденции: роста численности выбывших работников (на 0,30%) и сокращения численности принятых работников (на 7,15%).

В обрабатывающих производствах, производстве электрооборудования, электронного и оптического оборудования вектор динамики показателей численности принятых и выбывших работников совпадает – сокращение, но в обоих видах экономической деятельности численность выбывших работников сокращается менее значительно, нежели численность принятых работников, что соответствует тенденции динамики созданных и ликвидированных рабочих мест, выявленной выше.

Отрицательная динамика показателей численности принятых и выбывших работников оказала влияние на динамику рассчитанного нами коэффициента их соотношения, также отрицательную (табл. 7), а так же, как следствие, на структурные показатели найма и выбытия работников.

Таблица 7

Динамика численности принятых и выбывших работников списочного состава в целом по экономике России и в обрабатывающих производствах за 2011-2015 гг.

Виды экономической деятельности	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. к 2011г.
Численность принятых работников, тыс. человек						
Всего по экономике	9810,8	9710,4	10114,5	9763,8	9109,3	92,85%
Обрабатывающие производства	1788,2	1708,2	1591,8	1527,6	1393,4	77,92%
из них:						
производство электро-оборудования, электронного и оптического оборудования	146,6	138,5	131,5	141,0	121,8	83,08%
Численность выбывших работников, тыс. человек						
Всего по экономике	10018,2	9859,0	10328,3	10205,2	10047,9	100,30%
Обрабатывающие производства	1893,7	1841,9	1803,2	1768,7	1579,9	83,43%
из них:						
производство электро-оборудования, электронного и оптического оборудования	154,1	150,1	147,0	143,4	130,9	84,94%
Коэффициент соотношения численности принятых и выбывших работников, ед.						
Всего по экономике	0,9793	0,9849	0,9793	0,9567	0,9066	-0,0727
в обрабатывающих производствах	0,9443	0,9274	0,8828	0,8637	0,8820	-0,0623
в производстве электро-оборудования, электронного и оптического оборудования	0,9513	0,9227	0,8946	0,9833	0,9305	-0,0208

По: [98]

Так, если в обрабатывающих производствах, производстве электрооборудования, электронного и оптического оборудования за 2011-2015 гг. сократились удельные веса численности выбывших работников (соответственно, на 3,4 и 4,2 процентных пунктов), то в экономике в целом показатель возрос на 0,1 процентного пункта.

Динамика структурного показателя численности принятых работников в обрабатывающих производствах, производстве электрооборудования, электронного и оптического оборудования также отрицательна (4,9 и 4,5 процентных пункта), а в экономике в целом удельный вес принятых работников сократился лишь на 2,0 процентных пункта (прил. 11).

Одной из причин выбытия работников из организаций анализируемых видов экономической деятельности, как известно, является сложность условий труда, связанная с его вредом, опасностью, негативным воздействием производственных факторов на состояние здоровья работников.

Анализ данных, характеризующих условия труда в обрабатывающих производствах, показывает рост удельного веса работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, на 5,8 процентных пункта, до 16,3% в 2015 году, что превышает по размеру рост удельного веса работников, имеющих право на компенсации за работу в таких условиях (5,3 процентных пункта, до 47,1%) (табл. 8).

Таблица 8

Динамика показателей, характеризующих условия труда в организациях обрабатывающих производств за 2011-2015 гг.

(в % от общей численности работников)

Наименование показателей	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. к 2011г., +, -
Удельный вес работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда	10,5	11,6	12,4	14,6	16,3	5,8
Удельный вес работников, занятых на работах, связанных с напряженностью трудового процесса	6,1	6,3	6,0	5,0	4,0	-2,1
Удельный вес работников, работавших под воздействием факторов производственной среды: шума, ультразвука воздушного, инфразвука	58,7	58,4	59,0	52,1	51,6	-7,1
вибрации (общей и локальной)	9,8	9,8	9,8	8,9	8,6	-1,2
неионизирующего излучения	4,7	4,4	4,0	3,7	3,6	-1,1
онизирующего излучения	1,2	1,2	1,2	1,4	1,5	0,3
аэрозолей преимущественно фиброгенного действия	21,5	20,2	19,4	14,7	14,8	-6,7
Удельный вес работников, имевших право на компенсации за работу во вредных и (или) опасных условиях труда	41,8	41,9	41,8	47,1	47,1	5,3
Удельный вес работников, получающих бесплатно спецодежду, спецобувь и другие средства индивидуальной защиты	78,7	79,2	78,6	78,6	78,4	-0,3
из них заняты во вредных и (или) опасных условиях труда	41,2	42,4	42,2	42,2	42,7	1,5

По: [98]

Как позитивный момент, следует констатировать тенденцию сокращения удельного веса работников, работавших под воздействием факторов производственной среды, составившего от 1,1 процентного пункта по фактору неионизирующего излучения, до 7,1 процентных пунктов по фактору шума, ультразвука воздушного, инфразвука. Исключением здесь является рост влияния фактора ионизирующего излучения, но он за 2011-2015 гг. был незначительным и составил лишь 0,3 процентных пункта.

Еще одной проблемой в развитии внутриотраслевой среды использования рабочей силы, на наш взгляд, является обострение скрытой безработицы, катализатором которой выступили геополитический и геоэкономический кризисы 2014 года.

Так, в целом по обрабатывающим производствам численность работников, работавших неполное рабочее время, из всех причин, учитываемых официальной статистикой, наиболее существенно, на 179,06% неполная занятость возросла по инициативе работодателя, что свидетельствует о произошедшем в отрасли сокращении кадров.

Существенный рост также характерен неполной занятости работников по соглашению с работодателем (131,29%). Предметами подобных соглашений, как правило, выступают уход работника в неоплачиваемый отпуск, сокращение длительности рабочего дня, на «добровольной основе».

Ситуация в производстве электрооборудования, электронного и оптического оборудования предстает более позитивной. Рост численности работников, работавших неполное рабочее время по всем причинам, составил 114,10% (в целом по обрабатывающим производствам – 132,26%), в том числе из-за инициативы работодателя – лишь 102,39%. Но в то же время довольно существенно возросла численность работников, не отработавших положенное рабочее время из-за простоя по вине работодателя и по иным причинам, не зависящим от работодателя и работника – на 148,59% (табл. 9).

Сокращение продолжительности рабочего времени, вызванное ростом численности работников, работавших неполное рабочее время, на фоне снижения объемов производства выступило одной из причин замедления темпов роста производительности труда.

. Таблица 9

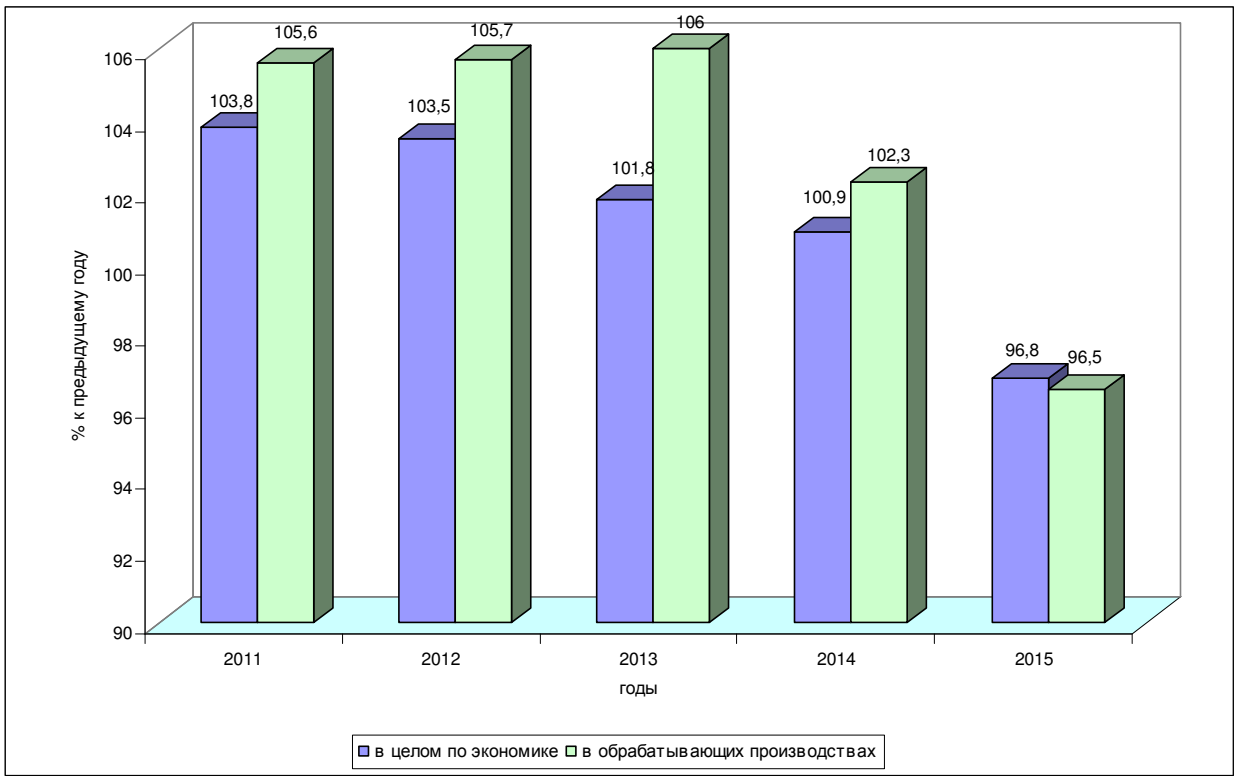
Численность работников, работавших неполное рабочее время по разным причинам в организациях обрабатывающих производств в 2013-2015 гг.

(тыс. человек)

Наименование показателей	Обрабатывающие производства – всего				в т.ч. производство электро-оборудования, электронного и оптического оборудования			
	2013г	2014г	2015г	2015г. к 2013г., %	2013г	2014г	2015г	2015г. к 2013г., %
Всего работников, работавших неполное рабочее время	1187,7	1381,9	1570,9	132,26	146,8	147,5	167,5	114,10
в том числе:								
по инициативе работодателя	212,5	246,1	380,5	179,06	50,2	42,2	51,4	102,39
по соглашению между работником и работодателем	296,3	347,2	389,0	131,29	57,7	58,6	58,3	101,04
из-за простоя по вине работодателя и по причинам, не зависящим от работодателя и работника	678,9	788,6	801,4	118,04	38,9	46,7	57,8	148,59

По: [98]

За 2011-2015 гг. индекс производительности труда в целом по экономике снизился на 7,0 процентных пунктов, а в обрабатывающих производствах – на 9,1 процентных пунктов (рис. 10).



По: [98]

Рис. 10. Динамика индексов производительности труда в целом по экономике России и в обрабатывающих производствах за 2011-2015 гг., % к предыдущему году

Замедление темпов роста производительности труда, вместе с тем, не оказало влияния на стабильность роста среднемесячной номинальной начисленной

заработной платы работников отрасли. Так, при среднем темпе роста показателя в целом по экономике на 145,62% к 2011 году, в обрабатывающих производствах он составил 146,50%, а в производстве электрооборудования, электронного и оптического оборудования – 157,28% (табл. 10).

Таблица 10

Динамика среднемесячной номинальной начисленной заработной платы в целом по экономике России и в обрабатывающих производствах за 2011-2015 гг.

(рублей)

Виды экономической деятельности	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. к 2011г., %
Всего по экономике	23369	26629	29792	32495	34030	145,62
Обрабатывающие производства	21781	24512	27045	29511	31910	146,50
из них:						
производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования	23375	26354	29354	32779	36765	157,28

По: [98]

Рост среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников сопровождался ростом размера просроченной задолженности по заработной плате: в целом по экономике на 85,28%, и на 48,33% в обрабатывающих производствах. Исключением здесь является производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования, где размер просроченной задолженности по заработной плате сократился за 2011-2015 гг. на 18,57% (табл. 11).

Таблица 11

Динамика просроченной задолженности по заработной плате в целом по экономике России и в обрабатывающих производствах за 2011-2015 гг.

(на конец года, млн. рублей)

Виды экономической деятельности	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. к 2011г., %
Всего по экономике	1766	1560	1949	2006	3572	185,28
Обрабатывающие производства	778	785	680	806	1154	148,33
из них:						
производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования	140	145	96	112	114	81,43

По: [98]

Эта тенденция, наряду с тенденцией стабильного роста заработной платы, на наш взгляд, позитивно характеризует развитие внутриотраслевой среды использования рабочей силы, так как повышает экономическую мотивацию работников к занятости в организациях обрабатывающих производств и выступает фактором сдерживания межотраслевой мобильности рабочей силы.

Таким образом, результаты проведенного анализа позволяют нам выделить следующие тенденции развития внутриотраслевой среды использования рабочей силы:

- в промышленном производстве, в том числе обрабатывающих производствах, включая производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования, наметились негативные изменения индекса производства, вызванные обострением экономического кризиса;

- в обрабатывающих производствах снижается эффективность использования основных фондов (выражаемая коэффициентом обновления, долей активной части, фондоотдачей), а фондовооруженность, наряду с энергоемкостью и трудоемкостью, напротив, возрастает, наиболее быстро в производстве электрооборудования, электронного и оптического оборудования;

- оценки предпринимательской уверенности в обрабатывающих производствах снижаются: оценки изменений экономического состояния отрасли (за исключением численности занятых) и конкурентной среды в ней (за исключением доступности услуг естественных монополий) в динамике отрицательны, главными факторами ограничения роста производства выступают недостаточный спрос на продукцию на внутреннем рынке, неопределенность экономической ситуации и высокий уровень налогообложения;

- численность работников в обрабатывающих производствах сокращается, что обусловлено сокращением числа создаваемых рабочих мест, а также более быстрым выбытием рабочей силы в сравнении с ее наймом, и подтверждается отрицательной динамикой рассчитанного коэффициента соотношения темпов численности принятых и выбывших работников;

- в обрабатывающих производствах возрастает сложность условий труда, обусловленная его вредом, опасностью, негативным воздействием производственных факторов на состояние здоровья работников; удельный вес работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда растет более быстрыми темпами, чем удельный вес работников, имеющих право на компенсации за работу в таких условиях;

- совпадающей тенденцией для обрабатывающих производств и производства электрооборудования, электронного и оптического оборудования

является рост численности работников, работавших неполное рабочее время, что выступает катализатором развития скрытой безработицы; но в производстве электрооборудования, электронного и оптического оборудования ситуация предстает более позитивной, за исключением роста численности работников, не отработавших положенное рабочее время из-за простоя по вине работодателя и по причинам, не зависящим от работодателя и работника;

- сокращение продолжительности рабочего времени выступило одной из причин существенного снижения производительности труда работников обрабатывающих производств, более быстрого, чем по экономике в целом;

- стабильный рост среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников, максимальный в организациях, производящих электрооборудование, сопровождается сокращением просроченной задолженности по заработной плате, что повышает экономическую мотивацию работников к труду.

Итак, выявленные тенденции развития внутриотраслевой среды использования рабочей силы позволяют нам перейти к оценке ее качества, которую мы проведем на примере ЗАО «Курский электроаппаратный завод» в следующем параграфе диссертационной работы.

2.2. Анализ динамики качества рабочей силы и эффективности ее использования в организации

Основой для проведения анализа качества рабочей силы в конкретной производственной организации в нашем исследовании послужила известная закономерность, состоящая в том, что позитивное развитие качества рабочей силы (ее повышение) должно сопровождаться ростом эффективности ее использования.

Для аналитического подтверждения данной закономерности мы исследуем качество рабочей силы в ЗАО «Курский электроаппаратный завод» в динамике за 2011-2015 гг., во взаимосвязи с результатами ее использования в двух аспектах: с позиций интересов организации - посредством индикаторов эффективности труда работников; с позиций интересов работников - посредством индикаторов оплаты труда.

Следуя традиционному подходу, качество рабочей силы мы проанализируем по трем его атрибутивным признакам – категориям работников, их возрастному составу и уровню профессионального образования, используя для этого официальную статистическую отчетность ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за указанный временной период, а также внутреннюю документацию отдела по работе с персоналом.

Исследование показало, что среднесписочная численность работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» в исследуемом периоде имела выраженную тенденцию к сокращению по всем категориям работников, относящихся к штатному составу, а также в категориях работающих на условиях внешнего совместительства и на основе гражданско-правовых договоров.

При общем сокращении среднесписочной численности работников за 2011-2015 гг. на 11,11%, сокращение среднесписочной численности работников штатного состава составило 10,93%, внешних совместителей – 9,52%, а работавших по гражданско-правовым договорам – 25,0%.

В разрезе категорий работников штатного состава максимальному сокращению подверглась среднесписочная численность рабочих (на 11,98% к 2011 году), тогда как сокращение среднесписочной численности специалистов составило 5,41%, а руководителей – лишь 3,12% (табл. 12).

Таблица 12

Динамика среднесписочной численности работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг.

(человек)

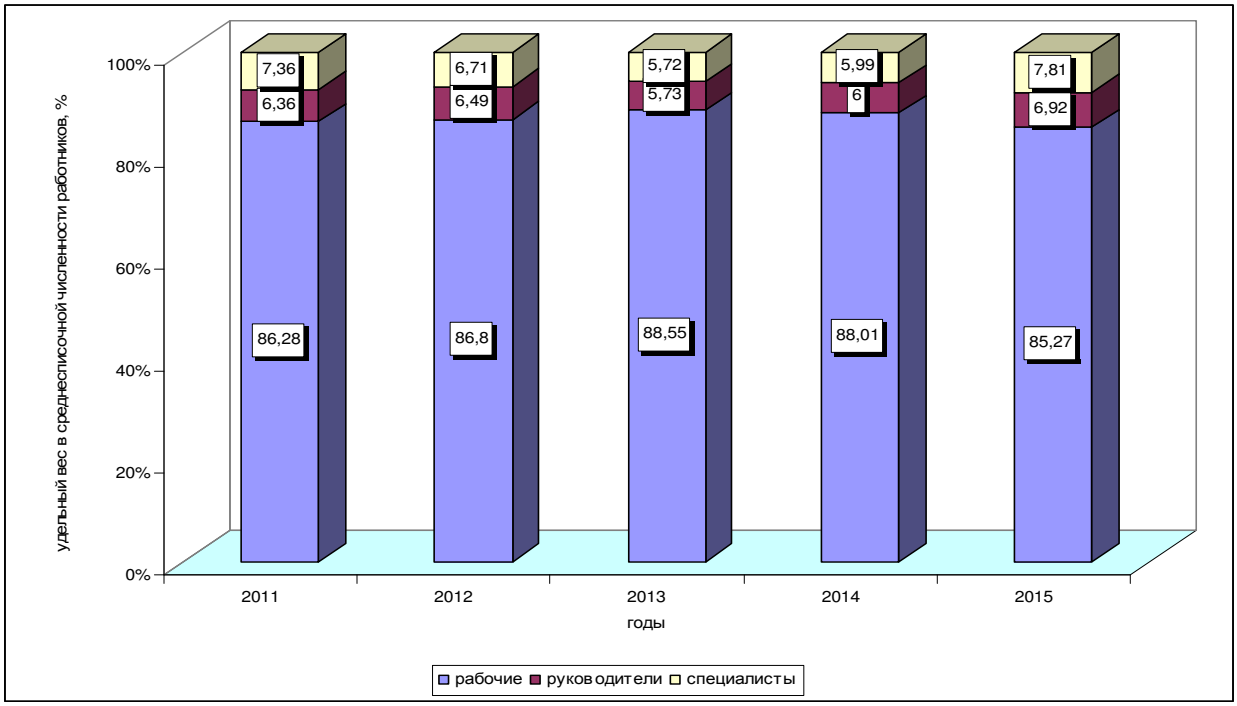
Наименование показателей	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. к 2011г.	
						+,-	%
Среднесписочная численность работников штатного состава – всего	503	462	524	517	448	-55	89,07
в том числе: рабочие	434	401	464	455	382	-52	88,02
руководители	32	30	30	31	31	-1	96,88
специалисты	37	31	30	31	35	-2	94,59
Среднесписочная численность внешних совместителей	2,1	1,5	0,8	0,8	1,9	-0,2	90,48
Численность работавших по гражданско-правовым договорам	8	6	9	5	6	-2	75,00
Итого среднесписочная численность	513	469,5	534	523	456	-57	88,89

[по данным Отчета П-4(численность) ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг.]

Сокращение численности работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод», на наш взгляд, явилось прямым следствием экономического кризиса. Как известно, он обострился в 2014 году из-за начала «санкционной войны» по инициативе США, стран Европейского Союза, Канады, Австралии, Японии, что существенно усложнило экономическую ситуацию во всех отраслях российской экономики, в том числе в сфере производства низковольтного электрооборудования, на котором специализируется ЗАО «Курский электроаппаратный завод».

Сокращение среднесписочной численности работников данной организации сопровождалось определенными изменениями структуры их штатного состава: сокращением удельного веса рабочих на 1,01 процентного пункта; ростом удельного веса специалистов на 0,45 процентного пункта и руководителей на 0,56 процентного пункта.

В 2015 году доля рабочих в штатном составе работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» составила минимальную величину за весь период исследования – 85,27% против 86,28% в 2011 году и 88,55% (максимальное значение) в 2013 году (рис. 11).



[по данным Отчета П-4(численность) ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг.]

Рис. 11. Динамика структурного распределения работников штатного состава ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг., по категориям работников, % к среднесписочной численности

Сокращение численности работников штатного состава ЗАО «Курский электроаппаратный завод» происходило за счет работников старших возрастных групп, начиная от 41 года и старше.

В возрастных интервалах 41-50 лет и 51-60 лет сокращение работников за 2011-2015 гг. практически совпало и составило 42 и 41 чел., соответственно, или, в относительном выражении, в процентах к общей численности штатных работников - 5,3 и 6,27 процентных пунктов.

И в начале, и в конце периода исследования большинство работников (167 и 125 чел., соответственно) в их возрастном распределении относились к интервалу от 41 года до 50 лет, что свидетельствует о наметившейся тенденции «старения» кадров.

Однако, как позитивный момент в возрастном распределении работников штатного состава ЗАО «Курский электроаппаратный завод», следует отметить абсолютный и относительный рост численности работников в возрастных интервалах от 21 года до 30 лет (на 17 чел. за период исследования, или на 5,72 процентных пункта) и от 31 года до 40 лет (на 19 чел., или на 6,24 процентных пункта) (табл. 13).

Таблица 13

Динамика распределения работников штатного состава ЗАО «Курский электроаппаратный завод» по возрасту за 2011-2015 гг.

Возрастной интервал	2011г.		2012г.		2013г.		2014г.		2015г.		2015г. к 2011г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Штатные работники - всего	503	100,0	462	100,0	524	100,0	517	100,0	448	100,0	-55	-
в том числе: до 20 лет	6	1,19	1	0,22	2	0,38	1	0,20	3	0,67	-3	-0,52
21 – 30 лет	79	15,71	84	18,18	92	17,56	103	19,92	96	21,43	17	5,72
31 – 40 лет	82	16,30	91	19,70	106	20,23	114	22,05	101	22,54	19	6,24
41 – 50 лет	167	33,20	152	32,90	171	32,63	138	26,69	125	27,90	-42	-5,3
51 – 60 лет	118	23,46	87	18,83	104	19,85	109	21,08	77	17,19	-41	-6,27
свыше 60 лет	51	10,14	47	10,17	49	9,35	52	10,06	46	10,27	-5	0,13

[рассчитано по данным внутренней отчетности отдела по работе с персоналом ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг.]

К позитивным тенденциям динамики качества рабочей силы ЗАО «Курский электроаппаратный завод» также следует отнести рост уровня профессионального образования, подтверждаемый динамикой распределения работников штатного состава, имеющих высшее (на 1,09 процентного пункта) и среднее (на 6,17 процентных пунктов) профессиональное образование (табл. 14).

Таблица 14

Динамика распределения работников штатного состава ЗАО «Курский электроаппаратный завод» по уровню профессионального образования за 2011-2015 гг.

Уровни профессионального образования	2011г.		2012г.		2013г.		2014г.		2015г.		2015г. к 2011г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Штатные работники - всего	503	100,0	462	100,0	524	100,0	57	100,0	448	100,0	-55	-
в том числе профессиональное: высшее	72	14,31	78	16,88	64	12,21	71	13,73	69	15,40	-3	1,09
среднее (техникум, колледж)	237	47,18	219	47,40	262	50,00	248	47,97	239	53,35	2	6,17
начальное (училище, лицей)	98	19,48	84	18,18	103	19,66	112	21,66	87	19,42	-11	-0,06
начальное (школы мастеров, курсы переподготовки)	96	19,03	81	17,54	95	18,13	86	16,64	53	11,83	-43	-7,2

[рассчитано по данным внутренней отчетности отдела по работе с персоналом ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг.]

Однако в абсолютном выражении имел место рост численности работников только со средним уровнем профессионального образования (техникум, колледж), тогда как численность работников с другими уровнями профессионального образования за 2011-2015 гг. сократилась, наиболее существенно, на 43 чел., или на 7,2 процентных пункта, с начальным уровнем образования (школы мастеров, курсы переподготовки).

Если в начале периода исследования совокупная доля штатных работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» с высшим и средним профессиональным образованием составляла 61,49% от общей численности работников, то в конце периода – 68,75%.

Это свидетельствует о явном росте уровня профессионального образования, а, следовательно, об улучшении качества рабочей силы в ее профессионально-образовательной компоненте.

Второе направление нашего исследования, как было заявлено выше, заключалось в анализе динамики эффективности использования рабочей силы в двух аспектах, с позиций интересов организации и собственников рабочей силы.

Для расчета показателей эффективности труда с позиций организации мы сформировали массив первичных статистических данных, характеризующих деятельность ЗАО «Курский электроаппаратный завод» (табл. 15).

Таблица 15

Динамика основных экономических показателей деятельности ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг.

(тыс. руб.)

Наименование показателей	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. к 2011г., %
Среднегодовая стоимость основных средств	133605,0	156190,5	152863,0	116500,5	106850,0	79,97
Выручка от продаж (за минусом НДС и акцизов)	1171317,0	1298691,0	1673618,0	1656170,0	1756342,0	149,95
Прибыль от продаж	86608,0	175183,0	173919,0	96225,0	112846,0	130,30
Чистая прибыль	48452,0	131942,0	130345,0	1444,0	18789,0	38,78
Годовой фонд оплаты труда работников штатного состава с учетом выплат социального характера	116427,0	110918,1	117295,85	117981,7	114508,0	98,35

[по данным бухгалтерской отчетности ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг.]

Как следует из таблицы, позитивная динамика характерна только двум показателям – выручке от продаж (за минусом налога на добавленную стоимость и акцизов) и прибыли от продаж, рост за период исследования составил, соответственно, 149,95% и 130,30%; все остальные показатели характеризуются тенденцией к снижению.

Обращает на себя внимание существенное сокращение показателей в 2014 году в сравнении с 2013 годом (за исключением выручки от продаж), что объясняется выше указанной причиной, а именно, проявлением новой «волны» экономического кризиса.

Используя данные таблицы 15, рассчитаем показатели эффективности труда работников штатного состава ЗАО «Курский электроаппаратный завод» с позиций интересов организации за 2011-2015 гг. (табл. 16).

Таблица 16

Динамика показателей эффективности труда работников штатного состава ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг.

Наименование показателей, ед. измерения	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. к 2011г., %
1	2	3	4	5	6	7
Производительность труда, тыс.руб./чел.	2328,66	2811,02	3193,93	3203,42	3920,41	168,35
Производительность труда в основном производстве, тыс.руб. на одного рабочего	2698,89	3238,63	3606,94	3639,93	4597,75	170,36
Фондовооруженность труда, тыс.руб./чел.	265,62	338,07	291,72	225,34	238,50	89,79

Окончание табл. 16

1	2	3	4	5	6	7
Зарплатоотдача (объем выручки от продаж на единицу фонда оплаты труда), руб.	10,06	11,71	14,27	14,04	15,34	152,49
Зарплатоемкость (фонд оплаты труда на единицу объема выручки от продаж), руб.	0,099	0,085	0,070	0,071	0,065	65,66
Уровень расходов на оплату труда с учетом выплат социального характера к выручке от продаж, %	9,94	8,54	7,01	7,12	6,52	-3,42 п.п.
Рентабельность труда по прибыли от продаж, тыс. руб./чел.	172,18	379,18	331,91	186,12	251,89	146,29
Рентабельность труда в основном производстве по прибыли от продаж, тыс. руб. на одного рабочего	199,56	436,87	374,83	211,48	295,41	148,03
Рентабельность труда по чистой прибыли, тыс. руб./чел.	96,33	285,59	248,75	2,79	41,94	43,54
Рентабельность труда в основном производстве по чистой прибыли, тыс. руб. на одного рабочего	111,64	329,03	280,92	3,17	49,19	44,06
Прибыль от продаж на единицу фонда оплаты труда с учетом выплат социального характера, руб.	0,74	1,58	1,48	0,82	0,99	133,78
Чистая прибыль на единицу фонда оплаты труда с учетом выплат социального характера, руб.	0,42	1,19	1,11	0,01	0,16	38,10

[рассчитано по данным бухгалтерской и статистической отчетности ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг.]

Расчеты показывают одновременное проявление двух полярных по направленности тенденций динамики эффективности использования рабочей силы:

- позитивных – рост производительности труда, в том числе в основном производстве, в расчете на одного рабочего; рост зарплатоотдачи (объема выручки от продаж на единицу фонда оплаты труда), с соответствующим снижением зарплатоемкости; сокращение уровня расходов на оплату труда с учетом выплат социального характера к выручке от продаж; рост рентабельности труда по выручке от продаж, в том числе в основном производстве, в расчете на одного рабочего; рост прибыли от продаж на единицу фонда оплаты труда с учетом выплат социального характера;

- негативных – снижение фондовооруженности труда и рентабельности труда по чистой прибыли, в том числе в основном производстве, в расчете на одного рабочего; сокращение чистой прибыли на единицу фонда оплаты труда с учетом выплат социального характера.

Проявление негативных тенденций динамики эффективности труда мы объясняем отрицательной динамикой базовых показателей, использованных в расчетах, в частности, среднегодовой стоимости основных средств (показатель фондооруженности труда), чистой прибыли (удельные показатели рентабельности труда по чистой прибыли и показатель чистой прибыли на единицу фонда оплаты труда с учетом выплат социального характера).

Несмотря на это обстоятельство, в целом динамику эффективности использования рабочей силы с точки зрения интересов ЗАО «Курский электроаппаратный завод», на наш взгляд, следует признать положительной.

Однако интересы организации в анализируемой сфере, в силу проявления известной закономерности, расходятся с интересами собственников рабочей силы, т.е. работников, что требует анализа использования рабочей силы в аспекте получаемых работниками трудовых доходов.

Наши исследования показали, что годовой фонд заработной платы в целом по всем условиям трудоустройства работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг. сократился на 2,24% вследствие сокращения фонда заработной платы работников штатного состава на 2,8%.

Но сокращение фонда заработной платы затонуло лишь одну категорию работников штатного состава – рабочих (на 8,65% к 2011), тогда как аналогичные показатели по руководителям и специалистам, напротив, демонстрируют рост, соответственно, на 24,89% и 34,40% (табл. 17), что, на наш взгляд, нельзя отнести к позитивным характеристикам политики оплаты труда ЗАО «Курский электроаппаратный завод».

Из таблицы следует, что более благоприятные условия заработной платы организация создает не «собственным», штатным рабочим основного производства, а работникам несписочного состава, внешним совместителям и работавшим по гражданско-правовым договорам.

Таблица 17

Динамика годового фонда заработной платы работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг.

(тыс. руб.)

Наименование показателей	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. к 2011г.	
						+,-	%
Фонд заработной платы работников штатного состава – всего	108968,8	103622,5	110279,4	106374,9	105920,1	-3048,7	97,20
в том числе: рабочие	91943,7	86336,3	92647,4	88672,2	83990,0	-7953,7	91,35
руководители	10012,7	10298,9	10526,6	10819,6	12505,3	2492,6	124,89
специалисты	7012,4	6987,3	7105,4	6883,1	9424,8	2412,4	134,40
Фонд заработной платы работников несписочного состава	139,9	175,2	188,3	218,4	214,42	74,52	153,27
Фонд заработной платы работавших по гражданско-правовым договорам	787,2	640,8	972,0	601,91	995,7	208,5	126,49
Фонд заработной платы внешних совместителей	104,7	99,58	55,3	214,3	409,3	304,6	390,93
Итого фонд заработной платы	110000,6	104538,08	111495,0	107409,51	107539,52	-2461,08	97,76

[по данным Отчета П-4(ФЗП) ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг.]

Темп роста фонда заработной платы этих категорий собственников рабочей силы, привлеченных к трудовой деятельности в ЗАО «Курский электроаппаратный завод», составил за 2011-2015 гг., соответственно, 153,27%, 390,93% и 126,49%.

В определенной мере наметившуюся тенденцию сокращения фонда заработной платы рабочих основного производства, по нашему мнению, можно объяснить зависимостью размера заработной платы от выработки, но для выявления подлинных причин данной тенденции потребуется проведение дальнейших исследований, выходящих за пределы поставленной нами исследовательской задачи.

Динамика фонда материального поощрения в сравнении с динамикой фонда заработной платы предстает более позитивной. За период исследования фонд материального поощрения работников штатного состава возрос на 111,72%, а в разрезе категорий работников темп роста фонда варьировал от 103,05% (рабочие) до 139,59% (специалисты) (табл. 18).

Совпадающей по направленности тенденцией является рост единовременных поощрительных выплат работникам штатного состава.

Таблица 18

Динамика годового фонда материального поощрения работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг.

(тыс. руб.)

Наименование показателей	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. к 2011г.	
						+,-	%
Фонд материального поощрения работников штатного состава – всего	6896,8	6702,1	6389,6	8149,9	7670,8	774,0	111,22
в том числе: рабочие	4967,8	4817,4	4613,6	6060,0	5119,1	151,3	103,05
руководители	1333,2	1314,5	1234,7	1501,0	1720,0	386,8	129,01
специалисты	595,8	570,2	541,3	588,9	831,7	235,9	139,59
Из фонда материального поощрения: единовременные поощрительные выплаты работникам – всего	5598,1	5387,5	5111,3	6784,1	6422,9	824,8	114,73
в том числе: рабочие	3682,0	3513,9	3345,8	4695,2	3871,2	189,2	105,14
руководители	1328,8	1311,4	1232,1	1501,0	1720,0	391,2	129,44
специалисты	587,3	562,2	533,4	587,9	831,7	244,4	141,61
выплаты на питание, жилье, топливо - всего	1298,7	1314,6	1278,3	1365,8	1247,9	-50,8	96,09
в том числе: рабочие	1285,8	1303,5	1267,8	1364,8	1247,9	-37,9	97,05
руководители	4,4	3,1	2,6	-	-	-4,4	х
специалисты	8,5	8,0	7,9	1,0	-	-8,5	х

[по данным Отчета П-4(ФМП) ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг.]

Средний темп роста этого показателя в ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг. составил 114,73%, а в разрезе категорий работников – 105,14% (рабочие), 129,44% (руководители) и 141,61% (специалисты). Позитивным моментом в данном случае, на наш взгляд, является то, что начиная с 2014 года руководителям, а с 2015 года специалистам не компенсируются расходы на питание, жилье, топливо, тогда как, несмотря на некоторое снижение (на 2,95%), организация продолжает практику таких выплат рабочим.

Это обстоятельство, по нашему мнению, следует расценить как реальную попытку социальной поддержки рабочих основного производства ЗАО «Курский электроаппаратный завод».

Подтверждением данного вывода служат данные таблицы 19, показывающие более быстрый рост выплат социального характера рабочим (216,04%), чем руководителям (104,61%) и специалистам (186,62%).

Таблица 19

Динамика годового фонда оплаты труда работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг.

(тыс. руб.)

Наименование показателей	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. к 2011г.	
						+,-	%
Фонд оплаты труда работников штатного состава – всего	115865,6	110324,6	116669,0	114524,8	113590,9	-2274,7	98,04
в том числе: рабочие	96911,5	91153,7	97261,0	94732,2	89109,1	-7802,4	91,95
руководители	11345,9	11613,4	11761,3	12320,6	14225,3	2879,4	125,38
специалисты	7608,2	7557,5	7646,7	7472,0	10256,5	2648,3	134,81
Выплаты социального характера работникам штатного состава - всего	561,4	593,5	626,85	3456,9	917,1	355,7	163,36
в том числе: рабочие	245,7	300,2	357,45	3171,5	530,8	285,1	216,04
руководители	255,9	248,7	224,3	66,2	267,7	11,8	104,61
специалисты	59,8	44,6	32,1	222,9	111,6	51,8	186,62
Итого фонд оплаты труда работников штатного состава с учетом выплат социального характера – всего	116427,0	110918,1	117295,85	117981,7	114508,0	-1919,0	98,35
в том числе: рабочие	97157,2	91453,9	97618,45	97903,7	89639,9	-7517,3	92,26
руководители	11601,8	11862,1	11985,6	12386,8	14493,0	2891,2	124,92
специалисты	7668,0	7602,1	7678,8	7694,9	10368,1	2700,1	135,21

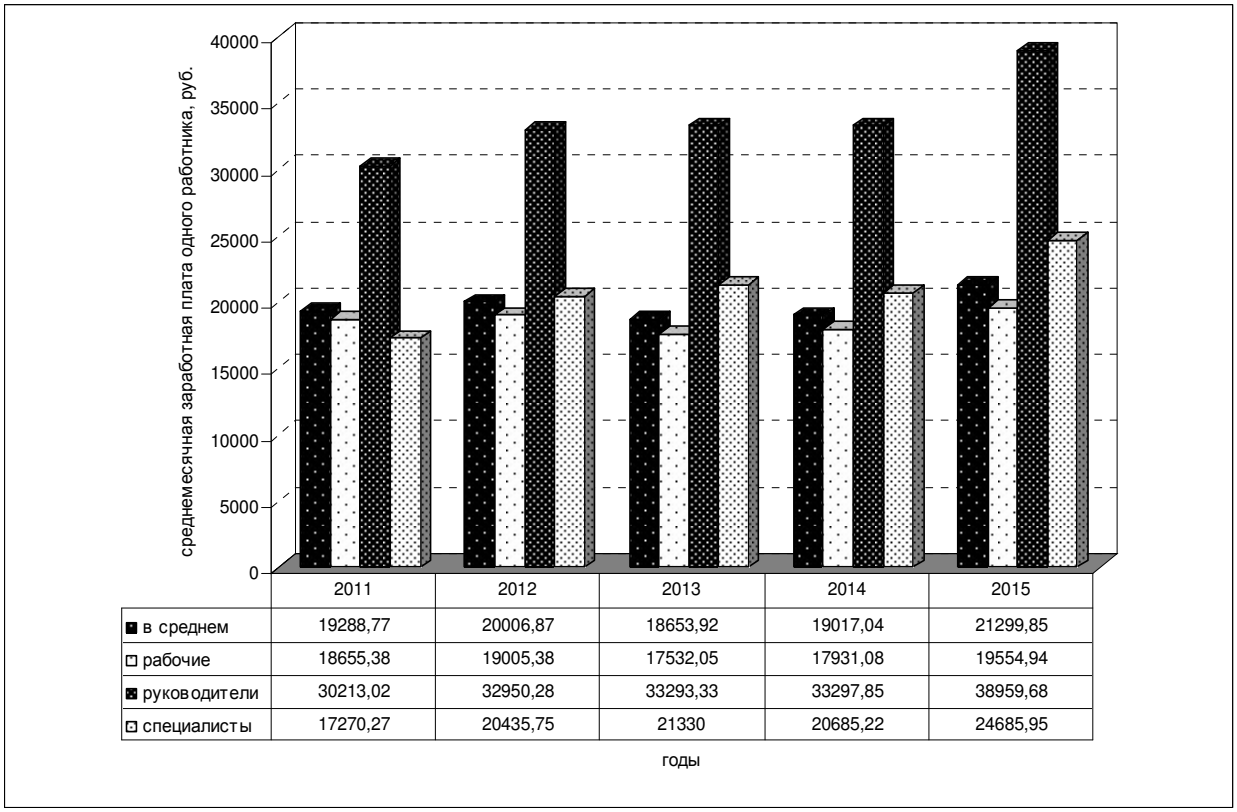
[по данным Отчета П-4(ФОТ) ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг.]

Но даже с учетом этого, совокупный фонд оплаты труда рабочих, объединяющий выплаты социального характера, фонд заработной платы и фонд материального поощрения, за период исследования сократился на 7,74%, тогда как аналогичный показатель по руководителям и специалистам имел обратно направленную тенденцию – роста, составившего, соответственно 124,92% и 135,21% к 2011 году.

Это представляется закономерным, обусловленным тенденцией роста фонда заработной платы руководителей и специалистов на фоне снижения фонда заработной платы рабочих.

Как следствие, если в начале периода исследования (2011г.) среднемесячная заработная плата специалистов с учетом фонда материального поощрения и выплат

социального характера была ниже аналогичного показателя по категории рабочих, то в конце периода исследования, наоборот, превысила среднемесячную заработную плату рабочих (рис. 12).



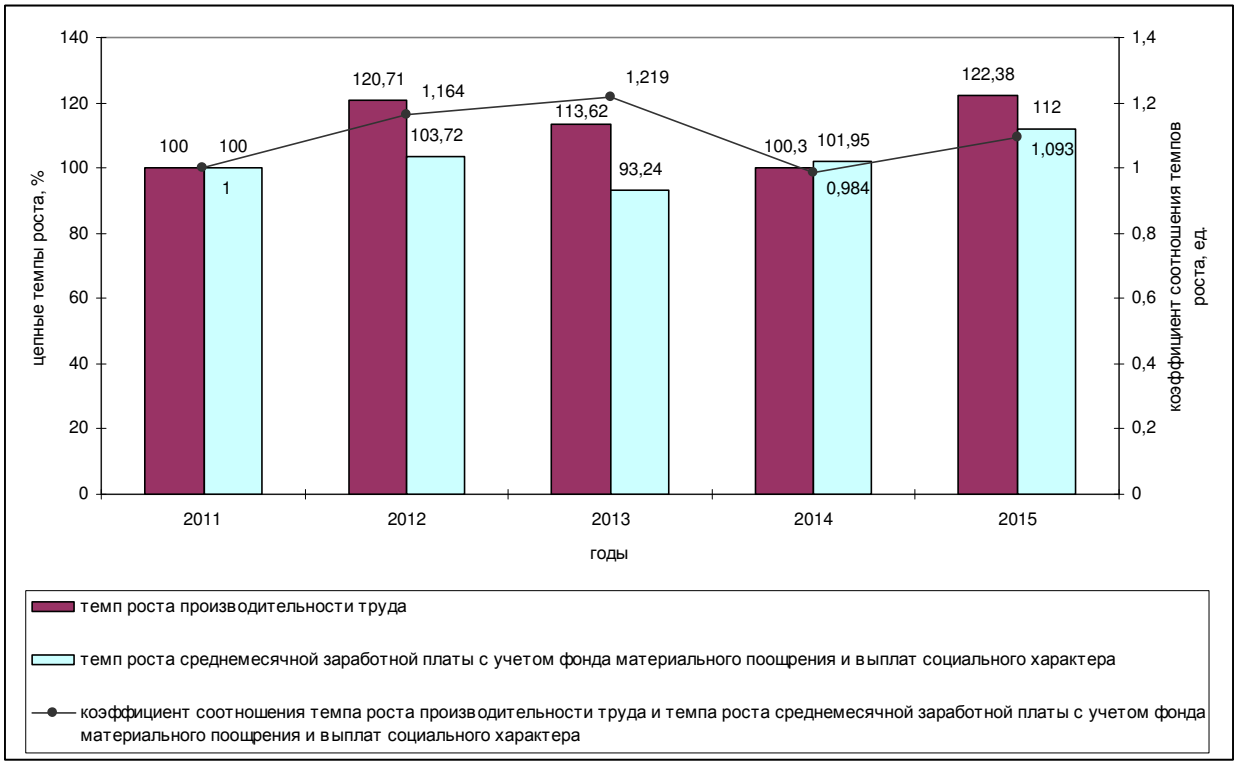
[по данным Отчетов П-4(ФОТ, ФМП, численность) ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг.]

Рис. 12. Динамика среднемесячной заработной платы работников штатного состава ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг., с учетом фонда материального поощрения и выплат социального характера, рублей

Приведенная иллюстрация наглядно показывает существование заметного «разрыва» в размере среднемесячной заработной платы руководителей и среднемесячной заработной платы других категорий работников, даже с учетом включенных в расчет фонда материального поощрения и выплат социального характера. В начале периода исследования этот «разрыв», например, по отношению к среднемесячной заработной плате рабочих составлял 1,62 раза, а в конце периода – 1,99 раза.

Таким образом, мы приходим к выводу о наличии в ЗАО «Курский электроаппаратный завод» проблем в области экономического стимулирования труда рабочих основного производства, влияющих на эффективность труда с позиций их интересов.

Для обобщающего вывода о характере использования рабочей силы, экстенсивном или интенсивном, мы рассчитали коэффициент соотношения темпов роста производительности труда и среднемесячной заработной платы с учетом фонда материального поощрения и выплат социального характера (рис. 13).



[рассчитано по данным бухгалтерской и статистической отчетности ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг.]

Рис. 13. Динамика цепных темпов роста и коэффициента соотношения производительности труда работников штатного состава и среднемесячной заработной платы с учетом фонда материального поощрения и выплат социального характера в ЗАО «Курский электроаппаратный завод» за 2011-2015 гг.

Из рисунка следует, что за исключением 2014 года, в котором рассчитанный коэффициент составил 0,984 ед., на протяжении всего периода исследования его значение превышает единицу.

Это означает более быстрый рост производительности труда в сравнении со среднемесячной заработной платой работников, а, следовательно, использование рабочей силы в ЗАО «Курский электроаппаратный завод» имеет интенсивный характер, стимулируя работников к росту эффективности труда как базовому условию роста их трудовых доходов и повышению качества рабочей силы.

Но кроме экономических факторов, конкурентное развитие работников подвержено влиянию факторов нематериальной природы, создаваемых внутриорганизационной средой трудовой деятельности.

Результаты исследования этих факторов, выполненного на примере ЗАО «Курский электроаппаратный завод», мы изложим в следующем параграфе диссертационной работы.

2.3. Исследование факторов конкурентного развития работников в организации

Логика исследования факторов конкурентного развития работников раскрывается следующими положениями.

Конкурентное развитие работников мы определяем как ключевое условие повышения качества рабочей силы, принадлежащей организации на праве временного использования, т.е. на период действия трудовых контрактов.

Для исследования факторов конкурентного развития работников это обстоятельство представляется принципиально важным потому, что позволяет абстрагироваться от факторов внешней среды и ограничить сферу исследования организационными рамками. В данном случае нами подразумеваются те факторы, которые связаны с индивидуальными качествами работников и обусловливаются внутриорганизационными возможностями проявления этих качеств в условиях межличностного трудового взаимодействия их носителей.

Отсюда конкурентное развитие работников предстает как процесс движения к усилению ролевых позиций в организации, как статусных, так и профессиональных, катализатором которого выступают базовые цели труда работников в конкретной организации.

В исследовании факторов конкурентного развития работников мы сознательно абстрагируемся от «материальных» целей труда, связанных с его оплатой. Не отвергая значимости заработной платы как эффективного мотиватора к труду, мы считаем, что ее влияние на конкурентное развитие работников является опосредованным.

Объяснением этому служит существующий порядок выплаты заработной платы по факту выполненного труда в соответствии с занимаемой работником должностью. Если работник удовлетворен размером оплаты труда, материальные факторы для усиления его ролевых позиций в организации не являются главенствующими.

По нашему убеждению, в данном случае доминирующими выступают факторы нематериальной природы, которые необходимо исследовать во взаимосвязи с базовыми целями труда работников в конкретной организации (рис. 14).

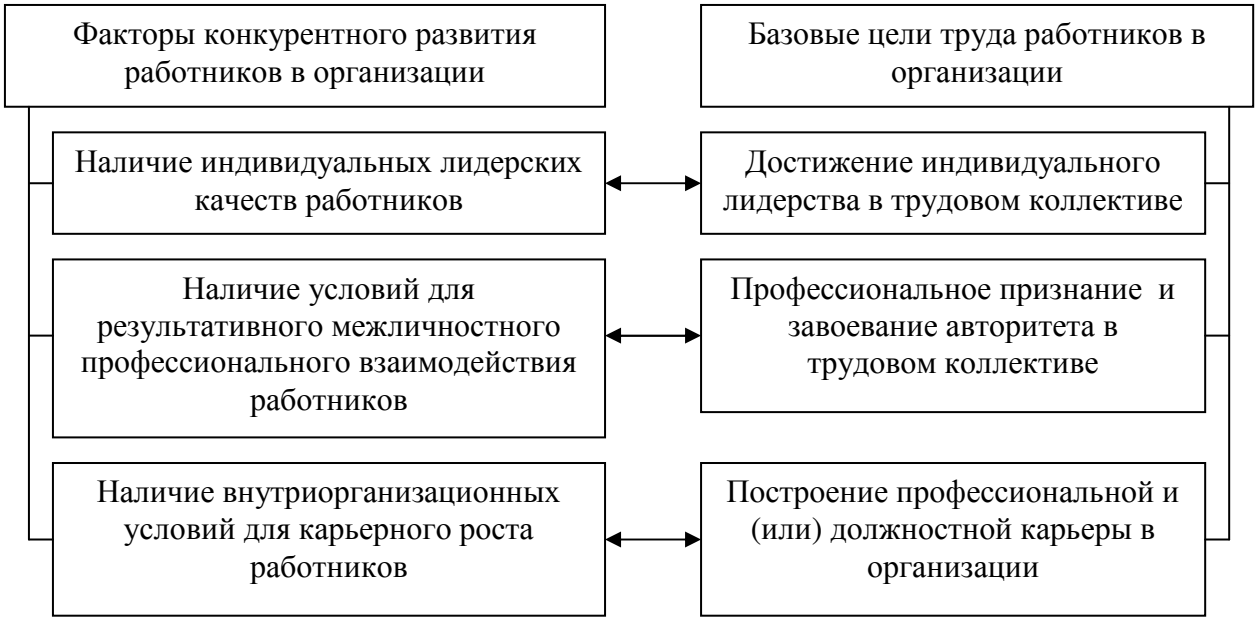


Рис. 14. Факторы конкурентного развития рабочей силы, детерминирующие базовые цели труда работников в организации

С одной стороны, доминирование конкретного фактора конкурентного развития работника определяет субъективную цель его труда в организации; с другой стороны, цель труда активизирует влияние фактора конкурентного развития работника, что отражается на приведенном рисунке векторными связями между факторами и целями. Отсюда задача исследования факторов конкурентного развития работников в организации заключается в выявлении базовых целей труда, которые определят наиболее важные предметные области разработки конкурентных стратегий повышения качества рабочей силы.

В соответствии с обоснованной логикой исследование факторов конкурентного развития работников мы проведем на примере ЗАО «Курский электроаппаратный завод».

Для этого нами разработана специальная анкета (прил. 12), состоящая из трех блоков, соответствующих выделенным факторам конкурентного развития работников в организации. Каждый блок содержит по пять вопросов, детализирующих проявление соответствующего фактора, с тремя «закрытыми» вариантами ответов (параметров оценки факторов) по критерию влияния факторов

на конкурентное развитие работников в организации в градациях: позитивное (первый вариант ответа), нейтральное (второй), негативное (третий вариант).

Анкетный опрос работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» проводился нами в декабре 2015 года, по согласованию с кадровой службой. Это обеспечило 100%-й охват опросом выборочной совокупности, определенной нами в размере 20% (89 чел.) от численности штатных работников всех основных категорий: рабочих, специалистов, руководителей (табл. 20).

Таблица 20

Выборочная совокупность для проведения опроса работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» на предмет значимости факторов их конкурентного развития

Категория респондентов	Численность работников (2015г.)	Выборочная совокупность для проведения опроса (20%)
Рабочие	382	76
Специалисты	35	7
Руководители	31	6
Итого	448	89

[по материалам выборочного обследования]

Анализ результатов анкетного опроса нами проводился в три этапа.

На первом этапе были рассчитаны удельные веса полученных ответов по каждому параметру оценки, детализирующему факторы конкурентного развития работников в организации, для каждой их категории (рабочие, специалисты, руководители). Распределение работников по категориям обусловлено объективным различием их оценок возможностей и условий конкурентного развития, определяемым ролевыми и статусными позициями в организации.

На втором этапе нами рассчитывались средние результаты оценок факторов конкурентного развития работников в организации, по всем их категориям для формулировки обобщающих выводов о значимости параметров, формирующих влияние факторов конкурентного развития для работников.

На третьем этапе респондентам было предложено оценить значимость выделенных факторов для конкурентного развития работников, с выведением средних значений оценок и ранжированием целей труда в организации для определения предметных областей разработки конкурентных стратегий повышения качества рабочей силы.

Результаты опроса по первому фактору – «наличие индивидуальных лидерских качеств работников» (табл. 21) показали следующее.

Более пятой части опрошенных рабочих (2371%, или 18 чел. из 76) констатируют факт наличия у них способностей мобилизовать других работников

на выполнение самых сложных задач, а 30,3% (23 чел.) ставят эту способность в зависимость от сложности задач.

Таблица 21

Сводные результаты анкетного опроса работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» на предмет значимости факторов их конкурентного развития по фактору 1 - «наличие индивидуальных лидерских качеств работников»

Параметры оценки фактора	Результаты оценки					
	Рабочие		Специалисты		Руководители	
	Кол-во выборов	% к числу опрошенных этой категории (76 чел.)	Кол-во выборов	% к числу опрошенных этой категории (7 чел.)	Кол-во выборов	% к числу опрошенных этой категории (6 чел.)
1	2	3	4	5	6	7
1.1. Оцените уровень развития Ваших организаторских способностей:						
способен мобилизовать других работников на выполнение самых сложных задач	18	23,7	2	28,6	3	50,0
привлечение других работников к выполнению трудовых задач зависит от их сложности	23	30,3	1	14,3	2	33,3
предпочитаю исполнение заданий, получаемых от непосредственного руководителя	35	46,0	4	57,1	1	16,7
1.2. Оцените степень Вашей работоспособности:						
способен к труду в условиях «аврального режима», не считаясь с продолжительностью рабочего времени	26	34,2	2	28,6	4	66,7
способен к труду соответственно условиям трудового контракта	41	54,0	4	57,1	2	33,3
предпочитаю «не напрягаться» в процессе труда, использовать любую возможность для отдыха	9	11,5	1	14,3	-	-
1.3. Оцените степень Вашей личной ответственности за результаты труда:						
готов полностью отвечать за результаты труда и искать причины допущенных ошибок в собственной деятельности	16	21,0	1	14,3	3	50,0
готов к ответственности в пределах выполняемых профессиональных функций и должностных обязанностей	31	4,80	4	57,1	2	33,3
результаты труда зависят от указаний руководства и действий других работников	29	38,2	2	28,6	1	16,7
1.4. Оцените уровень Вашей эмоциональной устойчивости:						
готов к любым экстремальным ситуациям, способен к концентрации усилий на выполнении решаемой задачи	20	26,3	2	28,6	3	50,0

Окончание табл. 21

1	2	3	4	5	6	7
подвержен влиянию факторов стресса, способных «выбить» из рабочего состояния	43	56,6	4	57,1	2	33,3
любая непредвиденная ситуация сильно снижает работоспособность	13	17,1	1	14,3	1	16,7
1.5. Оцените Вашу готовность к инновационному труду:						
обладаю новаторскими качествами, постоянно готов к инновациям в труде, имею конкретные предложения по совершенствованию труда других работников	17	22,4	3	42,9	4	66,7
готов к инновационным изменениям труда в пределах выполняемых профессиональных функций и должностных обязанностей	41	53,9	4	57,1	2	33,3
не считаю необходимым вносить изменения в содержание труда	18	23,7	-	-	-	-

[по материалам анкетного опроса работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод»]

В категории служащих (специалистов) констатация факта наличия способности к мобилизации других работников выше (28,6%, или 2 выбора из 7 возможных), но при этом существенно выше доля респондентов, избравших вариант ответа «предпочитаю исполнение заданий, получаемых от непосредственного руководителя» - 57,1%.

Рабочие и специалисты в оценке степени их работоспособности предпочли выбрать второй, «нейтральный» вариант ответа для конкурентного развития, соответственно, 54,0 и 57,1 %% от числа опрошенных этих категорий работников. Руководители собственную работоспособность оценивают гораздо выше: вариант ответа «способен к труду в условиях «аврального режима», не считаясь с продолжительностью рабочего времени» выбрали 66,7% руководителей, или 4 человека из 6.

Обращает на себя внимание, что в этой категории респондентов отсутствует выбор варианта ответа «предпочитаю «не напрягаться» в процессе труда, использовать любую возможность для отдыха, тогда как 1185% опрошенных рабочих и 14,3% специалистов выбрали этот вариант ответа.

Большинство рабочих и специалистов, соответственно, 40,8% и 57,1%, изъявляет готовность к ответственности за результаты труда в пределах выполняемых профессиональных функций и должностных обязанностей, но при этом 38,2% и 28,6% респондентов этих категорий отвергают личную ответственность, считая, что результаты труда зависят от указаний руководства и действий других работников.

Более четверти рабочих и специалистов (26,3% и 28,6%) отмечают готовность к любым экстремальным ситуациям, способность концентрировать усилия на выполнении решаемой задачи. В категории руководителей, оценивших собственный уровень эмоциональной устойчивости, доля выбравших этот вариант ответа выше – 50,0%. Вместе с тем, значительная доля респондентов всех категорий полагает, что любая непредвиденная ситуация сильно снижает работоспособность: рабочие – 17,1%, специалисты – 14,3%, руководители – 16,7%.

Интересные данные для анализа выявлены нами по оценкам параметра «оцените Вашу готовность к инновационному труду». Рабочие и специалисты констатируют готовность к инновационным изменениям труда в пределах выполняемых профессиональных функций и должностных обязанностей (53,9 и 57,1 %% от числа опрошенных респондентов этих категорий), тогда как руководители в подавляющем большинстве (66,7%) полагают, что обладают новаторскими качествами, постоянно готовы к инновациям в труде, имеют конкретные предложения по совершенствованию труда других работников.

Специалисты и руководители отвергли выбор варианта ответа «не считаю необходимым вносить изменения в содержание труда», тогда как 23,7% рабочих (18 чел.) придерживаются этой позиции.

В целом результаты опроса работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» по фактору «наличие индивидуальных лидерских качеств» показали, что позитивные параметры его оценки (первые варианты ответов) выбрали более 20% рабочих и более 30% специалистов. Это, на наш взгляд, свидетельствует о существенной доле работников, обладающих лидерскими амбициями, на что руководству организации следует обратить внимание при формировании кадрового резерва.

Анализ оценок, полученных по второму фактору конкурентного развития работников в организации – «наличие условий для результативного межличностного профессионального взаимодействия работников» (табл. 22) – показал следующее.

Таблица 22

Сводные результаты анкетного опроса работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» на предмет значимости факторов их конкурентного развития по фактору 2 - «наличие условий для результативного межличностного профессионального взаимодействия работников»

Параметры оценки фактора	Результаты оценки					
	Рабочие		Специалисты		Руководители	
	Кол-во выборов	% к числу опрошенных этой категории (76 чел.)	Кол-во выборов	% к числу опрошенных этой категории (7 чел.)	Кол-во выборов	% к числу опрошенных этой категории (6 чел.)
1	2	3	4	5	6	7
2.1. Оцените уровень развития трудового взаимодействия в Вашем коллективе:						
в трудовом коллективе сформировалась команда единомышленников	17	22,4	2	28,6	4	66,7
трудовое взаимодействие работников осуществляется строго в рамках профессиональных функций и должностных обязанностей	37	48,7	4	57,1	2	33,3
работники в процессе труда практически не взаимодействуют с работниками других подразделений организации	22	28,9	1	14,3	-	-
2.2. Оцените уровень профессионализма Вашего трудового коллектива:						
подавляющее большинство работников являются высококвалифицированными профессионалами в сферах их труда	11	14,5	2	28,6	2	33,3
уровень профессионализма работников разный в любом структурном подразделении организации	53	69,7	4	57,1	2	33,3
незначительное число работников обладает достаточным уровнем профессионализма для решения стоящих перед организацией задач	12	15,8	1	14,3	2	33,4
2.3. Оцените возможность совершенствования труда других работников по Вашей рекомендации:						
предложения по совершенствованию труда других работников принимаются ими без участия руководства	10	13,2	1	14,3	-	-
для внедрения предложений по совершенствованию труда других работников требуется управленческое вмешательство	40	52,6	5	71,4	5	83,3

Окончание табл. 22

1	2	3	4	5	6	7
не имеет смысла вносить предложения по совершенствованию труда других работников, поскольку они не будут восприняты ими	26	34,2	1	14,3	1	16,7
2.4. Оцените возможности Вашей организации для профессионального развития работников:						
в организации функционирует эффективная система непрерывного профессионального развития работников	25	32,9	4	5761	3	50,0
в организации имеется возможность повышения профессиональной квалификации согласно плану управления по работе с персоналом	38	50,0	3	42,,9	3	50,0
профессиональное развитие работников в организации возможно только по заданным направлениям, без учета интересов работников	13	17,1	-	-	-	-
2.5. Оцените степень совпадения Ваших профессиональных интересов с интересами трудового коллектива:						
личные профессиональные интересы полностью совпадают с интересами трудового коллектива и соответствуют единым трудовым ценностям	17	22,4	2	28,6	5	83,3
личные профессиональные интересы частично совпадают с интересами трудового коллектива	53	69,7	4	57,1	1	16,7
личные профессиональные интересы расходятся с интересами трудового коллектива	6	7,9	1	14,3	-	-

[по материалам анкетного опроса работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод»]

Опрошенные рабочие и специалисты отдают предпочтение выбору вторых вариантов ответа, «нейтральных» с позиций влияния на конкурентное развитие, что следует из максимальных величин выбора этих вариантов ответа по каждому параметру оценки.

Опрошенные руководители, напротив, предпочли выбрать первые варианты ответов (позитивного влияния на конкурентное развитие работников), за исключением варианта «предложения по совершенствованию труда других работников принимаются ими без участия руководства» (на вопрос «оцените возможность совершенствования труда других работников по Вашей рекомендации»).

Это представляется объективным с учетом свойственной многим управленческим работникам склонности к переоценке своей роли в организации результативного межличностного профессионального взаимодействия работников.

Кроме того, опрошенным руководителям ЗАО «Курский электроаппаратный завод» свойственна определенная «идеализация» оценки анализируемого фактора конкурентного развития работников.

Об этом можно судить по отсутствию выборов третьих вариантов ответов, с «негативной» направленностью влияния.

Так, работники в процессе труда практически не взаимодействуют с работниками других подразделений (вопрос «оцените уровень развития трудового взаимодействия в Вашем коллективе»); профессиональное развитие работников в организации возможно только по заданным направлениям, без учета интересов работников (вопрос «оцените возможности Вашей организации для профессионального развития работников»); личные профессиональные интересы расходятся с интересами трудового коллектива (вопрос «оцените степень совпадения Ваших профессиональных интересов с интересами трудового коллектива»).

По изложенным причинам оценки фактора наличия условий для результативного межличностного профессионального взаимодействия работников, данные рабочими и специалистами, на наш взгляд, более достоверны, чем оценки, данные руководителями.

Поэтому руководителям ЗАО «Курский электроаппаратный завод» нами было рекомендовано пересмотреть их отношение к оценке существующего порядка организации профессионального взаимодействия работников.

Третий фактор конкурентного развития работников в организации, предложенный к оценке работникам ЗАО «Курский электроаппаратный завод» - «наличие внутриорганизационных условий для карьерного роста работников».

Анализ оценок этого фактора (табл. 23) показывает, что условия для профессионального и должностного продвижения работников как благоприятные оценивают лишь 22,4% рабочих и 28,6% специалистов, тогда как руководители выражают более высокую уверенность в благоприятности таких условий – 66,6%.

Таблица 23

Сводные результаты анкетного опроса работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» на предмет значимости факторов их конкурентного развития по фактору 3 - «наличие внутриорганизационных условий для карьерного роста работников»

Параметры оценки фактора	Результаты оценки					
	Рабочие		Специалисты		Руководители	
	Кол-во выборов	% к числу опрошенных этой категории (76 чел.)	Кол-во выборов	% к числу опрошенных этой категории (7 чел.)	Кол-во выборов	% к числу опрошенных этой категории (6 чел.)
1	2	3	4	5	6	7
3.1. Оцените условия для построения карьеры, существующие в Вашей организации:						
в организации существуют благоприятные условия для профессионального и должностного карьерного продвижения	17	22,4	2	28,6	4	66,6
благоприятные условия для карьерного роста организация создает избранным работникам	45	59,2	4	57,1	1	16,7
условия для карьерного роста в организации отсутствуют	14	18,4	1	14,3	1	16,7
3.2. Оцените возможность для самовыдвижения на более высокую должность:						
высшее руководство организации доступно для работников, стремящихся к перемещению на более высокую должность	8	10,5	1	14,3	4	66,7
кадровая ротация по должностям зависит от решения линейных руководителей	32	42,1	4	57,1	2	33,3
передвижение по должностной иерархии не зависит от желания или способностей работников	36	47,4	2	28,6	-	-
3.3. Оцените требования, предъявляемые организацией для карьерного роста работников:						
в организации существует четкая, стабильная система требований к претендентам на получение более высоких должностей	12	15,8	1	14,3	3	50,0
система требований к претендентам на получение более высоких должностей постоянно меняется	49	64,5	4	57,1	2	33,3
в организации не существует единой системы требований к претендентам на получение более высоких должностей	15	19,7	2	28,6	1	16,7
3.4. Оцените Вашу информированность об условиях карьерного роста в организации:						
информация об условиях карьерного роста находится «в открытом доступе» и не изменяется	9	11,8	4	42,8	3	50,0

Окончание табл. 23

1	2	3	4	5	6	7
информация об условиях карьерного роста не систематизирована и подвержена частым изменениям	43	56,6	2	28,6	2	33,3
информация об условиях карьерного роста не доступна для работников	24	31,6	1	14,3	1	16,7
3.5. Оцените степень организованности карьерного продвижения работников в Вашей организации:						
в организации практикуется индивидуальное планирование карьерного роста и формирование кадрового резерва управленческих должностей	13	17,1	1	14,3	3	50,0
разработка индивидуальных планов карьерного роста осуществления формально, без должного контроля из выполнения	16	21,1	5	71,4	2	33,3
карьерное продвижение работников не сопровождается разработкой индивидуальных планов карьерного роста, назначение на управленческие должности производится по неизвестным для работников причинам	47	61,8	1	14,3	1	16,7

[по материалам анкетного опроса работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод»]

Большинство рабочих (59,2%) и служащих (57,1%) считают, что благоприятные условия для карьерного роста организация создает избранным работникам, что коррелируется с величинами оценок возможностей самовыдвижения на более высокую должность: 47,4% рабочих и 28,6% специалистов выбрали вариант ответа «передвижение по должностной иерархии не зависит от желания или способностей работников».

Негативным, на наш взгляд, фактом в оценке внутриорганизационных условий для карьерного роста работников является превалирование ответов опрошенных рабочих (64,5%) и специалистов (57,1%) по параметру «система требований к претендентам на получение более высоких должностей постоянно меняется».

Необходимость совершенствования этой системы требований подтверждается долей руководителей, выбравших указанный вариант ответа

(33,3%), а один из опрошенных руководителей (16,7%) вообще отверг ее существование в организации.

Отсюда закономерной представляется констатация фактов несистемности и нестабильности информации об условиях карьерного роста, данная 56,6% рабочих и 28,6% специалистов.

Выбор руководителями этого варианта ответа (50,0%) оказался равным по величине варианту «информация об условиях карьерного роста находится «в открытом доступе» и не меняется».

Особое внимание руководства ЗАО «Курский электроаппаратный завод», по нашему мнению, должны вызвать результаты ответов по вопросу «оцените степень организованности карьерного продвижения работников в Вашей организации».

Здесь мнения респондентов наглядно расходятся по предпочтениям выбора вариантов ответов.

Рабочие в подавляющем большинстве (61,8%) считают, что карьерное продвижение работников не сопровождается разработкой индивидуальных планов карьерного роста, назначение на управленческие должности производится по неизвестным для работников причинам.

Специалисты признают, что разработка индивидуальных планов карьерного роста осуществляется формально, без должного контроля их выполнения (71,4%). Руководители же, напротив, уверены, что в организации практикуется индивидуальное планирование карьерного роста и формирование кадрового резерва управленческих должностей (50,0%).

На наш взгляд, такое расхождение оценок является прямым следствием неиформированности работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» о внутриорганизационных условиях карьерного роста, на что руководству организации следует обратить внимание.

Сводные оценки факторов конкурентного развития работников, полученные по результатам их анкетного опроса, представлены в таблице 24.

Если исходить из максимума совокупных оценок по третьему варианту ответов на каждый вопрос, показывающему «негативное» влияние факторов на конкурентное развитие работников, очевидно, что для ЗАО «Курский электроаппаратный завод» проблемными параметрами являются:

Таблица 24

Сводные оценки факторов конкурентного развития работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод»

Параметры оценки факторов*	Наименование факторов					
	Наличие индивидуальных лидерских качеств работников		Наличие условий для результативного межличностного профессионального взаимодействия работников		Наличие внутриорганизационных условий для карьерного роста работников	
	Совокупное кол-во выборов	% к общему числу опрошенных	Совокупное кол-во выборов	% к общему числу опрошенных	Совокупное кол-во выборов	% к общему числу опрошенных
1.1	23	25,8	23	25,8	23	25,8
1.2	26	29,2	43	48,4	50	56,2
1.3	40	45,0	23	25,8	16	18,0
итого	89	100,0	89	100,0	89	100,0
2.1	32	36,0	15	16,8	13	14,6
2.2	47	52,8	59	66,4	38	42,7
2.3	10	11,2	15	16,8	38	42,7
итого	89	100,0	89	100,0	89	100,0
3.1	20	22,5	11	12,4	17	19,1
3.2	37	41,5	50	56,2	54	60,7
3.3	32	36,0	28	31,4	18	20,2
итого	89	100,0	89	100,0	89	100,0
4.1	25	28,1	32	36,0	16	18,0
4.2	49	55,1	44	49,4	47	52,8
4.3	15	16,8	13	14,6	26	29,2
итого	89	100,0	89	100,0	89	100,0
5.1	24	27,0	24	27,0	17	19,1
5.2	47	52,8	58	65,2	23	25,8
5.3	18	20,2	7	7,8	49	55,1
итого	89	100,0	89	100,0	89	100,0

* наименования факторов в соответствии с порядковой нумерацией приведены в таблицах 21-23

[по материалам анкетного опроса работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод»]

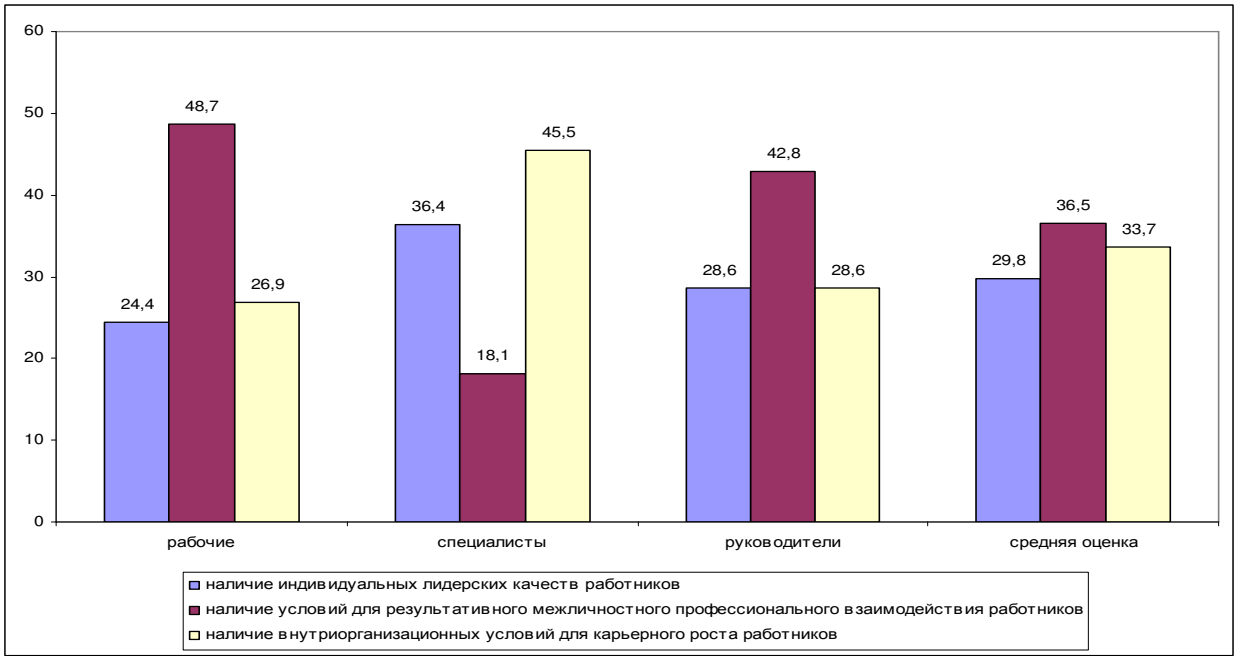
- по фактору «наличие индивидуальных лидерских качеств работников» - предпочтительность исполнения заданий руководителя (45,0% от общего числа опрошенных – 89 чел.), а также степень личной ответственности работников за результаты труда (36,0%);

- по фактору «наличие условий для результативного межличностного профессионального взаимодействия работников» - неуверенность в восприятии работниками других подразделений предложений по совершенствованию труда (31,4%), а также отсутствие взаимодействия между работниками разных подразделений (25,8%);

- по фактору «наличие внутриорганизационных условий для карьерного роста работников» - отсутствие практики индивидуального карьерного планирования, неизвестность причин назначения работников на управленческие

должности (55,1%), а также независимость передвижения работников по должностной иерархии от их желания или способностей (42,7%).

На завершающем, третьем этапе анализа результатов анкетного опроса работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» мы предложили респондентам оценить значимость выделенных нами факторов для конкурентного развития работников. Сводные результаты оценок по всем трем категориям респондентов (рабочие, специалисты, руководители), с выведением средних значений оценок, показаны на рисунке 15.



[по материалам анкетного опроса работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод»]

Рис.15. Результаты оценок значимости факторов конкурентного развития работников в организации, % к числу респондентов соответствующей категории

Из рисунка следует, что первое место по значимости для конкурентного развития работников в организации респонденты отводят фактору наличия условий для результативного межличностного профессионального взаимодействия работников. Среднее значение оценки по всем категориям респондентов составило 36,5% (32 выборов из 89 возможных). Показательным моментом является максимальная оценка этого фактора, данная опрошенными рабочими – 48,7% против 18,1% по опрошенным специалистам.

На наш взгляд, это можно объяснить тем, что результативность деятельности ЗАО «Курский электроаппаратный завод» в силу его производственной специализации непосредственно зависит от труда рабочих. Следовательно, рабочие

основного производства более ответственно подходят к межличностному профессиональному взаимодействию, нежели специалисты, труд которых является «вспомогательным» и не влияет на объемы производственной деятельности.

Фактор наличия внутриорганизационных условий для карьерного роста работников по значимости его влияния на их конкурентное развитие, напротив, специалистами оценивается значительно выше, чем рабочими – 45,5% и 26,9%, соответственно. Это свидетельствует об отождествлении специалистами конкурентного развития и карьерного роста. С учетом оценок этого фактора руководителями (28,6%), его среднее значение составило 33,7%, или 30 выборов из 89 возможных.

На последнее, третье место по значимости для конкурентного развития работников респонденты ставят фактор наличия индивидуальных лидерских качеств – 29,8%, или 27 выборов. Причем оценки фактора, данные специалистами, как и по предыдущему фактору, являются максимальными (36,4%), что, на наш взгляд, свидетельствует об их достоверности с учетом содержательной взаимосвязи между наличием индивидуальных лидерских качеств и условиями карьерного роста работника в организации. Достоверность оценки также подтверждается близостью ее среднего значения с оценкой, данной руководителями (29,8% и 28,6%, соответственно), поскольку именно от них зависит принятие решений о карьерном продвижении работников, в данном случае, должностном.

Таким образом, по результатам анкетного опроса работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» на предмет значимости факторов их конкурентного развития в организации, исходя из выше обоснованной взаимосвязи между факторами и целями труда в организации, мы приходим к следующему ранговому распределению целей труда: 1) профессиональное признание и завоевание авторитета в трудовом коллективе; 2) построение профессиональной и (или) должностной карьеры в организации; 3) достижение индивидуального лидерства в трудовом коллективе.

В логике нашего исследования, для реализации названных целей труда, отвечающих задаче повышения качества рабочей силы, необходимо разработать адекватные стратегии. Предлагаемые нами стратегии излагаются в следующей главе диссертационной работы.

ГЛАВА 3. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА РАБОЧЕЙ СИЛЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Формирование индивидуального лидерства работников в организации

В теоретическом разделе нашего исследования констатировалось, что в организации из-за разнообразия объектов разработки стратегий, представленных функциональными областями управления не может существовать единственной стратегии повышения качества рабочей силы. В области управления трудовыми отношениями, имеющего сложное функциональное содержание, это означает возможность разработки стратегий в разрезе управленческих функций, в том числе по функции управления качеством рабочей силы.

В нашем исследовании, исходя из задачи повышения качества рабочей силы, мы предложим три стратегии в приоритетных направлениях управления трудовыми отношениями: формирование индивидуального лидерства работников, организация системы их профессионального развития и карьерное продвижение работников.

Разработку стратегий именно в этих направлениях можно объяснить следующей взаимосвязью: условием достижения индивидуального лидерства работников является их непрерывное профессиональное развитие, в свою очередь, выступающее условием карьерного продвижения. В такой последовательности разработки стратегий они обеспечивают взаимосвязь цели и средств ее достижения, исходя из общего стратегического ориентира на повышение качества рабочей силы.

В данном параграфе работы мы изложим стратегию индивидуального лидерства работников в организации (рис. 16), ранее опубликованную в [4], что позволяет в рамках настоящего исследования ограничиться изложением ее основных положений.

Идея разработки стратегии раскрывается следующими положениями.

Повышение качества рабочей силы, которое должна обеспечивать реализация стратегии индивидуального лидерства работников в организации, в силу его персонифицированного характера зависит от трудового потенциала работника, также персонифицированного из-за личностной компоненты.

Рис. 16. Алгоритм разработки стратегии индивидуального лидерства работников в организации

Это же положение правомерно в отношении реализации трудовых потенциалов работников в организации, учитывая то, что они имеют различную мотивацию и трудовые ценности, определяющие поведение работников в процессе трудовой деятельности.

Отсюда установление индивидуальных мотивов и ценностей труда, персональных деловых качеств и способностей предстает как исходное условие для управления трудовым поведением работников и оправдывает использование поведенческого подхода в качестве базового для разработки стратегии.

Как известно, в рамках поведенческого подхода к управлению сформировалось множество самостоятельных концепций. Исследователи приводят

убедительную аргументацию ценности этих концепций для управления поведением работников.

В нашем исследовании мы придерживаемся позиции Шкардуна В.Д., взаимосвязывающего поведение работника с организационным поведением, обосновывающего приоритет концепций пригодности, оптимизации, адаптивизации в контексте обеспечения рациональности стратегий

По концепции пригодности стратегия (u) считается рациональной, если эффективность ее реализации не ниже заданного уровня:

$$W(u) \geq W^{тр},\ u \in U \qquad (1)$$

где U – множество допустимых стратегий.

Рациональными по концепции оптимизации определяются стратегии (u € U), дающие максимальный эффект от их реализации:

$$W(u^*) = \max_{u \in U} W(u) \qquad (2)$$

Концепция адаптивизации не имеет формализованного выражения ее рациональности и допускает, что реализуемые стратегии могут корректироваться в зависимости от изменения условий внешней и внутренней среды деятельности организации [160, с. 116].

Приемлемость данных концепций для решения поставленной нами исследовательской задачи мы обосновываем следующими аргументами.

Концепция пригодности позволяет формализовать цель реализации стратегии (в нашем случае, повышение качества рабочей силы на основе достижения индивидуального лидерства) в виде количественных измерителей, например, показателей, характеризующих рост производительности труда, профессионально-образовательного уровня работников, количества внедренных в хозяйственную деятельность инновационных идей, изобретений, рационализаторских предложений и т.д. как результата реализации мероприятий, ориентированных на развитие индивидуального лидерства.

Концепция оптимизации допускает альтернативность стратегических решений, ориентированных на повышение качества рабочей силы, при определенности условий достижения индивидуального лидерства работников.

Это означает, что формирование стратегических альтернатив должно сопровождаться оценкой их оптимальности по конкретным параметрам сравнения,

например, по весомости целей и сложности реализации альтернатив, а в конечном итоге, выбором оптимальной альтернативы. (К этому мы вернемся ниже по тексту изложения стратегии).

Концепция адаптивизации обеспечивает гибкость реакции на изменения внешней и внутренней среды формирования индивидуального лидерства работников в организации.

Например, в случае появления на рынке труда работодателей-конкурентов, предлагающих более привлекательные для работников условия трудоустройства, стратегические альтернативы, обеспечивающие реализацию стратегии индивидуального лидерства, должны изменяться в сторону усиления материальной компоненты поощрения результатов трудовой деятельности для предотвращения роста текучести кадров. Или, в случае роста конфликтных ситуаций в трудовом коллективе, порождаемых внутренней средой, стратегические альтернативы, обеспечивающие реализацию стратегии индивидуального лидерства, должны изменяться в сторону поддержки и укрепления организационной культуры, формирования у работников единых трудовых ценностей, развития лояльности работников и т.д.

С учетом сложной природы формирования индивидуального лидерства, происходящего под влиянием, экономических, социальных, психологических, организационных и других условий, а также объективного существования множества стратегических альтернатив, обеспечивающих реализацию стратегии, критерий эффективности стратегии не может быть сведен к единому показателю, позволяющему осуществлять целенаправленный выбор и оценку возможных альтернатив.

«В таких случаях, - отмечает В.Д. Шкардун, - используется векторный показатель, состоящий из нескольких частных» [160, с. 116].

На наш взгляд, повышение качества рабочей силы, к которому должна приводить реализация стратегии индивидуального лидерства работников в организации, является «векторной» задачей, что отражается ее направленностью на «повышение».

Отсюда следует, что критерий оценки эффективности стратегии должен представлять собой некое «мерило», позволяющее сопоставлять стратегические

альтернативы, различающиеся уровнем сложности достижения цели, и выбирать оптимальные стратегические альтернативы, исходя из их весомости и сложности реализации.

Мы исходим из того, что лидерство организации – это следствие индивидуального лидерства ее работников, формируемого под влиянием самых различных мотивов - к построению карьеры, профессиональному развитию, достижению желаемого социального статуса, социальному признанию, росту авторитета в трудовом коллективе и т.д. Каждый из названных, а также других мотивов стремления работников к индивидуальному лидерству неизбежно сопровождается качественным изменением личности работника и, как следствие, повышением качества его рабочей силы.

С учетом изложенного мы считаем целессообразным формализовать логику стратегии для обеих категорий участников трудового процесса: для организации заинтересованность в индивидуальном развитии работника описывается схемой «выявление мотивации к лидерству – формирование трудовых интересов – определение способов их удовлетворения – создание условий для развития трудовых потенциалов и их реализации в процессе труда»; для работников – «формирование убежденности в необходимости собственного развития – овладение новыми профессиональными знаниями – приобретение навыков их использования в процессе труда – рост результатов труда».

Очевидно, что реализация указанных действий должна обеспечиваться ключевым принципом достижения индивидуального лидерства. Таковым принципом, на наш взгляд, следует признать принцип роста социальной ответственности работников, что отвечает гуманистическому подходу к разработке стратегий управления персоналом (§1.3 диссертационной работы).

Соответственно данному принципу цель реализации стратегии индивидуального лидерства может быть сформулирована следующим образом: стимулирование работников к тому, чтобы стать лучше других во всех (или, по меньшей мере, отдельных) направлениях профессиональной деятельности, обеспечить переход количества совокупного трудового потенциала в качество посредством проявления эффекта синергии от слияния личного лидерства в коллективном лидерстве.

Достижение указанной цели требует формирования состава задач, решаемых с помощью стратегии индивидуального лидерства. Мы считаем, что такими задачами следует считать:

- стимулирование развития мотивации работников «на достижение», рост заинтересованности в увеличении личного вклада в результаты коллективного труда;

- рост социальной ответственности работников за результаты собственного и коллективного труда, справедливое распределение предпринимательского риска по должностям, профессиям, рабочим местам, обеспечиваемое соучастием собственников рабочей силы в управлении, распределении доходов и прибыли;

- развитие предпринимательских способностей и деловых качеств работников, создание условий для их эффективной реализации в коллективном предпринимательстве;

- рост интеллектуализации труда, создание благоприятной среды для развития креативного инновационного мышления, творческого подхода работников к решению профессиональных задач, отвечающих стратегическим целям развития организации в конкурентной среде;

- повышение качества рабочей силы и эффективности ее использования посредством развития личностной компоненты трудового потенциала работников и создания внутриорганизационных условий для его максимально возможной реализации в трудовой деятельности.

По нашему мнению, эффективное решение перечисленных задач стратегии индивидуального лидерства в управленческой практике возможно только в том случае, если в организации будут созданы соответствующие условия его обеспечения. Представляется, что основными из этих условий являются:

- накопление, копирование и использование инновационных технологий и передового опыта производственной деятельности, сформировавшегося во внутренней, организационной и внешней, рыночной среде;

- обеспечение участия каждого работника, обладающего соответствующим интеллектуальным потенциалом, в создании новых производственных (организационных, управленческих, маркетинговых и т.п.) технологий и разработке инновационной продукции (товаров, работ, услуг);

- активизация профессионального творчества работников, обеспечение их доступа к решению задач хозяйственной деятельности;

- повышение общего образовательного уровня всех работников, особенно, в тех областях знаний, которые необходимы для эффективной трудовой деятельности в данной организации;

- создание системы стимулирования работников за проявление инициативы во всех ее аспектах, особенно, в сфере профессиональной деятельности.

Для реализации указанной совокупности условий достижения индивидуального лидерства необходимо сформировать комплекс инструментов его развития, соответствующих предметным сферам формирования лидерства (табл. 25).

Таблица 25

Рекомендуемые инструменты развития индивидуального лидерства работников в организации по предметным сферам его формирования

Сферы формирования индивидуального лидерства	Инструменты развития индивидуального лидерства
Деловые качества и трудовые ценности	оценка деловых качеств работников на основе аттестации; выявление базовых мотивов к труду и их изменения; установление мотивации к индивидуальному лидерству
Профессионально-образовательный уровень	планирование профессионального обучения работников, в том числе непосредственно на рабочих местах; распространение передового трудового опыта; повышение уровня профессионального образования
Профессиональное развитие	персонификация планирования профессионального развития исходя из потенциала и мотивации работников; обеспечение опережающего повышения квалификации исходя из расширения трудовых функций в стратегической перспективе
Должностная карьера	персонификация планирования карьерного роста; формирование резерва на замещение управленческих должностей по принципам гласности и информационной открытости об условиях карьерного роста и формирования кадрового резерва
Интеллектуальный потенциал	организационная поддержка разработки новых идей, рационализаторства; незамедлительное моральное и материальное вознаграждение работников за результаты инновационной деятельности и проявленную инициативу
Мотивация на повышение качества и производительности труда	дифференциация оплаты труда по его результатам; непрерывный мониторинг качества труда на каждом рабочем месте; незамедлительное и справедливое вознаграждение за повышение производительности труда по принципам гласности и информационной открытости об основаниях вознаграждения
Организационная культура	создание системы единых трудовых ценностей; повышение социальной ответственности работников и их лояльности; строгое соблюдение дисциплины и регламентов труда; духовное и нравственное развитие работников, их общей и профессиональной культуры; создание комфортного климата в трудовом коллективе, развивающего стремление к индивидуальному лидерству при соблюдении баланса интересов работника и организации

Подбор инструментов формирования индивидуального лидерства работников не должен вступать в противоречие с кадровой политикой организации, что можно обосновать причинно-следственной связью стратегии (концептуальной основы кадровой политики) и кадровой политики (инструмента реализации стратегии). Мы считаем, что определение альтернативных типов кадровой политики следует производить с указанием базовых принципов их разработки, что упростит реализацию стратегии на практике (табл. 26).

Таблица 26

Альтернативные типы кадровой политики и базовые принципы их разработки, обеспечивающие реализацию стратегии индивидуального лидерства

Тип кадровой политики	Базовый принцип разработки	Краткая характеристика
на основе делегирования полномочий и ответственности	Децентрализация управления	Активизирует трудовое поведение работников посредством расширения трудовых полномочий и повышения уровня ответственности, участия в принятии управленческих решений, создания условий для реализации управленческих способностей и комфортной среды личного самовыражения
через постановку целей	Целеполагание	Формирует единые цели труда работников и деятельности организации, предотвращает появление конфликта интересов; требует четкой иерархии целей и их согласования по уровням: управления
по результатам	Эффективность управления	Повышает самооценку и социальное признание результатов труда работников, предполагает наличие четко оговоренных условий вознаграждения, поощрений и наказаний работников за результаты труда по принципам справедливости, гласности, информированности
на основе организационного развития	Доминирование организационной культуры	Акцентирует внимание межличностных отношениях и трудовом поведении работников, развивает организационные трудовые и общечеловеческие ценности, корпоративную социальную ответственность, способствует развитию командного мышления
посредством мотивации	Доминирование мотивации труда	Отдает приоритет изучению личных потребностей и интересов, способствует формированию комфортного социально-психологического климата, сокращению асоциальных проявлений трудового поведения

Выбор типа кадровой политики является исключительной прерогативой кадровой службы.

Причем, как показывает практика, ни в одной организации кадровая политика не используется в «чистом виде», таким образом, как обосновываются ее типы в теории управления. Каждая организация варьирует элементами разных типов кадровой политики в зависимости от изменения ситуации и конкретных задач.

Принципиально важным в данном случае является оперативная реакция кадровой службы на возникновение проблемных ситуаций, создающих ограничения или административные препятствия для развития индивидуального лидерства работников.

Результаты анализа проблемных ситуаций, в логике разработки стратеги, должны создавать информационную основу для определения стратегических альтернатив достижения индивидуального лидерства.

Поясним, что стратегический характер альтернатив обусловливается длительностью процесса формирования индивидуального лидерства, требующего не только создания внутриорганизационных условий для его осуществления, но и, в значительной мере, изменения осознания работниками собственных способностей и возможностей, которое не происходит одномоментно.

Мы допускаем, что стратегические альтернативы могут разрабатываться для каждой сферы формирования индивидуального лидерства работников: деловые качества и трудовые ценности, профессионально-образовательный уровень, профессиональное развитие, должностная карьера, интеллектуальный потенциал, мотивация на повышение качества и производительности труда, организационная культура.

Но в нашем варианте стратегии индивидуального лидерства считаем достаточным выделить три стратегические альтернативы: формирование деловых компетенций работников, организационная поддержка непрерывного профессионального роста работников, формирование управленческого резерва.

Оценку оптимальности этих стратегических альтернатив для достижения стратегической цели повышения качества рабочей силы (завершающая, шестая процедура алгоритма разработки стратегии индивидуального лидерства работников в организации) мы провели на примере ЗАО «Курский электроаппаратный завод», выступившего объектом исследования в аналитическом разделе нашего исследования.

Для оценки оптимальности стратегических альтернатив мы используем метод экспертной оценки и модифицированную под решение нашей исследовательской задачи методику «пошагового движения вперед» [174]. Эта

методика, как известно, основана на матричном анализе стратегических альтернатив и оценке их оптимальности.

Проведенная нами модификация заключается в следующем:

- оценка оптимальности стратегических альтернатив по критериям их весомости и сложности реализации;

- выбор метода определения параметров оценки: весомости (по сферам формирования индивидуального лидерства) и сложности реализации (по ключевым проблемам формирования индивидуального лидерства в каждой сфере);

- экспертная оценка весомости и сложности реализации стратегии и каждой стратегической альтернативы;

- расчет средних значений экспертной оценки по средней арифметической (для параметров), средневзвешенной арифметической (для стратегической альтернативы);

- расчет коэффициентов оптимальности стратегических альтернатив (Кос) сопоставлением оценок весомости (Ов) и сложности (Ос) их реализации:

$$Кос = Ов / Ос \qquad (3)$$

- формулировка выводов об оптимальности стратегических альтернатив для реализации стратегии индивидуального лидерства по величине рассчитанного коэффициента: чем она выше, тем оптимальнее стратегическая альтернатива.

Экспертами для оценки стратегических альтернатив выступили специалисты кадровой службы ЗАО «Курский электроаппаратный завод», в полном составе – 8 человек. Экспертный опрос проводился нами лично, что позволило обеспечить 100%-е заполнение опросных листов.

На первом этапе опроса оценивались весомость и сложность реализации стратегии индивидуального лидерства в целом, по 10-балльной шкале в соответствии с вышеприведенными параметрами. Сводные результаты экспертной оценки и их средние значения, выведенные по формуле средней арифметической, приведены в приложении 13.

Второй этап заключался в экспертной оценке весомости и сложности реализации каждой стратегической альтернативы (прил. 14 - 16), в результате чего была получена информация для расчета итоговых экспертных оценок на основе средневзвешенной арифметической (табл. 27- 28).

Таблица 27

Сводные экспертные оценки весомости стратегических альтернатив, обеспечивающих реализацию стратегии индивидуального лидерства работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод»

Предметные сферы формирования индивидуального лидерства	Коэффициенты весомости (Кв) для стратегии в целом	Стратегические альтернативы					
		формирование деловых компетенций работников		организационная поддержка непрерывного профессионального роста работников		формирование управленческого резерва	
		экспертная оценка (Эо)	весомость (В)	экспертная оценка (Эо)	весомость (В)	экспертная оценка (Эо)	весомость (В)
деловые качества работников и их ценностные установки	9,125	8,250	75,281	8,625	78,703	8,750	79,844
профессиональное обучение работников	8,875	8,875	78,766	9,250	82,094	9,125	80,984
профессиональное развитие работников	9,375	8,625	80,859	8,875	83,203	9,000	84,375
карьерное развитие работников	8,250	7,250	59,813	7,000	57,750	8,625	71,156
развитие интеллектуального потенциала работников	7,625	7,125	54,328	8,500	64,813	8,000	61,000
развитие мотивации работников к росту производительности труда и повышению его качества	8,875	8,625	76,547	8,625	76,547	8,125	72,109
поддержка и укрепление организационной культуры	7,250	6,875	49,844	7,250	52,563	7,250	52,563
ИТОГО			475,438		495,673		502,031

[Рассчитано по результатам экспертного опроса специалистов кадровой службы ЗАО «Курский электроаппаратный завод»]

Весомость и сложность реализации стратегических альтернатив по каждому параметру оценивались перемножением коэффициентов (Кв) и (Кс) на результаты экспертных оценок (Эо), с итоговым суммированием полученных значений по каждому параметру оценки.

Поясним, что в таблицах 27-28 коэффициенты весомости (Кв) и сложности реализации (Кс) – средние значения экспертных оценок для стратегии индивидуального лидерства в целом.

Таблица 28

Сводные экспертные оценки сложности реализации стратегических альтернатив, обеспечивающих реализацию стратегии индивидуального лидерства работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод»

Сложности достижения индивидуального лидерства	Коэффициенты сложности (Кс) для стратегии в целом	Стратегические альтернативы					
		формирование деловых компетенций работников		организационная поддержка непрерывного профессионального роста работников		формирование управленческого резерва	
		экспертная оценка (Эо)	сложность (С)	экспертная оценка (Эо)	сложность (С)	экспертная оценка (Эо)	сложность (С)
неоднородность деловых качеств работников и их ценностных установок	8,125	7,500	60,938	8,375	68,047	9,000	73,125
разный уровень способностей работников к профессиональному обучению	8,500	8,125	69,063	9,000	76,500	8,875	75,438
разная степень стремления работников к профессиональному развитию	9,375	8,000	75,000	9,000	84,375	9,000	84,375
ограниченность вакансий на замещение управленческих должностей	7,125	5,000	35,625	6,875	48,984	9,000	64,125
отсутствие условий для интеллектуального развития работников	7,250	4,875	35,344	6,750	48,938	8,125	58,906
отсутствие заинтересованности работников в росте производительности труда и повышении его качества	9,000	8,000	72,000	8,500	76,500	8,625	77,625
сложные межличностные отношения работников в трудовом коллективе	7,000	4,375	30,625	6,875	48,125	7,125	49,875
ИТОГО			378,595		451,469		483,469

[Рассчитано по результатам экспертного опроса специалистов кадровой службы ЗАО «Курский электроаппаратный завод»]

Коэффициенты оптимальности стратегических альтернатив мы рассчитывали на основе формулы (3). Результаты расчетов для реализации стратегии индивидуального лидерства работников в ЗАО «Курский электроаппаратный завод» предстают следующим образом:

1. Стратегическая альтернатива «формирование деловых компетенций работников»:

$$Кос_1 = 475,438 / 378,595 = 1,256;$$

2. Стратегическая альтернатива «организационная поддержка непрерывного профессионального роста работников»:

$$Кос_2 = 495,673 / 451,469 = 1,098;$$

3. Стратегическая альтернатива «формирование управленческого резерва»:

$$Кос_3 = 502,031 / 483,469 = 1,038.$$

Расчеты коэффициентов оптимальности стратегических альтернатив для реализации стратегии индивидуального лидерства показывают, что по оценке специалистов кадровой службы ЗАО «Курский электроаппаратный завод», приоритет отдается формированию деловых компетенций работников ($Кос_1$=1,256).

Второй по значимости альтернативой эксперты считают организационную поддержку непрерывного профессионального роста работников ($Кос_2$ = 1,098).

Тем самым подтверждается наша исходная гипотеза о логической взаимосвязи достижения индивидуального лидерства работников в организации (невозможного без наличия их деловых компетенций), профессионального развития и карьерного продвижения (невозможного без создания их организационной поддержки на непрерывной основе и формирования управленческого резерва).

Поэтому, в соответствии с выше обоснованной логикой разработки стратегий повышения качества рабочей силы, в следующем параграфе работы мы изложим наш вариант стратегии профессионального развития работников.

3.2. Организация системы профессионального развития работников

В логике разработки стратегий повышения качества рабочей силы (с учетом возможности одновременной реализации нескольких стратегий, обеспечивающих решение поставленной задачи) их содержание не должно дублироваться, а сами стратегии должны быть логически взаимосвязанными друг с другом по принципу «от общего к частному».

На это обстоятельство мы обращали внимание при постановке задачи разработки первой стратегии – стратегии индивидуального лидерства работников в организации (п. 3.1 работы), имеющей концептуальный характер, позволяющей оценивать оптимальность альтернатив для достижения стратегической цели повышения качества рабочей силы.

По результатам оценки альтернатив мы пришли к выводу о том, что для ЗАО «Курский электроаппаратный завод» оптимальными стратегическими альтернативами являются формирование деловых компетенций работников и организационная поддержка их непрерывного профессионального роста.

Отсюда представляется логичной разработка второй стратегии повышения качества рабочей силы – стратегии профессионального развития работников (рис. 17), выступающей логическим продолжением стратегии индивидуального лидерства работников в организации.

Необходимость разработки стратегии мы объясняем следующими аргументами.

В широком смысле профессиональное развитие работников характеризуется несколькими аспектами понимания его сути: как процесса подготовки работника к выполнению новых задач профессиональной деятельности и новых трудовых функций; как одной из целей управления трудовыми отношениями в организации; как фактора роста производительности труда и повышения его качества и т.д.

В нашем исследовании стратегия профессионального развития работников рассматривается в качестве управленческого инструмента, обеспечивающего повышение качества рабочей силы и рост конкурентоспособности ее собственника (работника) на внутреннем рынке труда организации.

Отсюда система управления персоналом по функции «управление профессиональным развитием работников» должна быть, в первую очередь, ориентирована на приведение уровня их профессиональной квалификации в соответствие с новыми условиями и требованиями производственной деятельности организации; создание внутриорганизационной среды для удовлетворения личных потребностей работников в профессиональной самореализации; стимулирование роста профессионального потенциала и его максимально возможную реализацию в трудовой деятельности.

Рис. 17. Схема разработки стратегии профессионального развития работников

Следствием реализации названных, а также других управленческих ориентиров в области профессионального развития работников, по нашему убеждению, явится закономерное повышение качества рабочей силы.

Однако здесь следует заметить, что достижение этой цели должно сопровождаться реальным эффектом для организации, в частности, ростом производительности труда, развитием лояльности работников к организации и объективной оценке ее усилий по обеспечению профессионального развития.

В противном случае полученные профессиональные компетенции работники будут использовать у другого работодателя. Избежать этого, на наш взгляд, можно посредством идентификации интересов работников и потребностей организации в профессиональном развитии, условием выявления которых должна являться объективная оценка профессиональной перспективности каждого работника.

Исходя из изложенного, целью стратегии мы определяем создание внутриорганизационных условий для профессионального развития работников, стимулирующих их к профессиональному самосовершенствованию в трудовой деятельности для достижения целей организационного развития посредством роста отдачи их трудовых потенциалов и удовлетворения личных потребностей в профессиональном развитии.

В логике разработки стратегии достижение цели должно обеспечиваться комплексом взаимосвязанных задач. Не претендуя на полноту их состава, наиболее важными задачами профессионального развития работников мы считаем:

- определение потребностей в профессиональном развитии работников, обуславливаемых условиями конкурентной среды деятельности организации и производственной необходимостью;

- выявление проблем в профессиональном развитии работников и разработку альтернативных вариантов их решения, исходя из приоритета собственных ресурсов и возможностей организации;

- оценку соответствия профессионально-квалификационного уровня работников требованиям занимаемых ими должностей и рабочих мест с организацией обратной связи – информированием работников о результатах оценки и их обоснованием;

- установление профессионально перспективных работников и реализацию персонифицированного подхода к их профессиональному развитию на основе разработки индивидуальных планов;

- расширение и пополнение знаний, полученных работником в процессе базовой профессиональной подготовки, развитие профессиональных умений и навыков, освоение смежных профессий, технологически сопряженных с содержанием труда на основном месте работы, освоение новых технологий и информационных ресурсов, необходимых для качественного выполнения функциональных обязанностей.

Эффективная реализация перечисленных задач профессионального развития работников, по нашему мнению, может быть обеспечена только в том случае, если будет базироваться на четко определенных критериях, известных каждому работнику, заинтересованному в собственном профессиональном развитии.

Мы считаем, что данные критерии должны быть унифицированными, не зависящими от вида профессиональной деятельности и должностных особенностей, но, в то же время, отражающими наиболее важные качества работников, характеризующие уровень их профессионального развития.

В рамках излагаемой стратегии к таковым критериям мы относим: профессиональную компетентность; ответственность за последствия действий и решений; способность организовывать и планировать выполнение полученных заданий; творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициативу; способность быстро адаптироваться к новым требованиям, сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях.

Одной из сущностных особенностей профессионального развития работников является его эволюционный характер, с оговоркой о том, что длительность этого процесса, по определению, не может быть равной для различных работников.

Причинами этому, на наш взгляд, являются два ключевых обстоятельства: объективное неравенство способностей работников к профессиональному развитию и такое же объективное неравенство стремления к нему. Но несмотря на эти обстоятельства, профессиональное развитие работников эволюционирует по определенным стадиям, прохождение которых свойственно каждому работнику,

независимо от его индивидуальных способностей и ценностных установок, содержания профессиональной деятельности.

Поэтому мы сочли целесообразным в предлагаемую стратегию включить процедуру выделения стадий, условий обеспечения и инструментов профессионального развития работников в организации (табл. 29).

Таблица 29

Стадии, условия обеспечения и инструменты профессионального развития работников в организации

Стадии профессионального развития работника	Условия обеспечения профессионального развития	Инструменты профессионального развития
1. Профессиональная социализация в трудовом коллективе	совершенствование базовой профессиональной подготовки	ознакомление с содержанием, режимом и условиями труда в организации; адаптация полученных профессиональных знаний к требованиям конкретного рабочего места; установление коммуникационных контактов с другими работниками; ознакомление с профессиональными полномочиями на конкретном рабочем месте, при необходимости посредством коучинга
2. Формирование профессионального авторитета в трудовом коллективе	организация специализированного профессионального обучения	расширение имеющихся профессиональных знаний, умений и навыков и их использование в трудовом процессе; ответственность за результаты профессиональной деятельности; эффективное трудовое взаимодействие с другими работниками; обеспечение соответствия профессиональных интересов работника системе трудовых ценностей организации и задачам организационного развития
3. Профессиональное продвижение в трудовом коллективе	организация повышения профессиональной квалификации	развитие профессиональных компетенций, стремления к профессиональному лидерству; организационная поддержка управленческих и организаторских способностей; расширение трудовых полномочий; рост социальной ответственности за результаты профессиональной деятельности

Из таблицы следует, что условия обеспечения профессионального развития работников в организации описываются логической взаимосвязью:

- совершенствования базовой профессиональной подготовки, полученной в учреждении профессионального образования и адаптированной к трудовой деятельности работника в организации;

- организации специализированного профессионального обучения, отвечающего изменению содержания труда в соответствии с задачами развития организации;

- организации повышения профессиональной квалификации, обеспечивающего развитие их способностей и лидерских качеств, профессиональное продвижение.

Все три стадии профессионального развития работников в организации связаны с профессиональным обучением, которое в современных экономических

условиях приобрело непрерывный характер, что обусловлено скоростью и непредсказуемостью изменений конкурентной среды деятельности организации, а также требованием ее соответствия формирующейся экономике знаний.

Это обстоятельство дает нам основание для включения в стратегию профессионального развития работников такой процедуры, как формирование системы непрерывного профессионального обучения работников.

Суть этой системы мы изложим на примере ЗАО «Курский электроаппаратный завод», опыт которого, на наш взгляд, будет полезен другим производственным организациям, заинтересованным в повышении качества рабочей силы посредством профессионального развития работников.

Следует признать, что отдельные элементы системы непрерывного профессионального обучения работников практиковались в указанной организации и ранее. Но завершенный вид эта система приобрела после создания в 2014 году в организационной структуре ЗАО «Курский электроаппаратный завод» специального подразделения – отдела обучения и развития персонала.

Главной функциональной задачей данного отдела определено обеспечение взаимосвязи между потребностями организации в качественной рабочей силе и эффективностью ее использования.

Решение данной задачи осуществляется посредством: ознакомления работников с имеющимися в организации возможностями профессионального продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации; регулярного информирования и консультирования по открывающимся в организации возможностям обучения и вакантным местам; разработки программ поддержки и психологического консультирования.

Деятельность отдела регламентируется локальными нормативными документами – положением об отделе, должностными инструкциями начальника отдела и специалистов.

В приложении 17 в качестве примера приведены должностные обязанности начальника отдела и требования к нему, определяемые занимаемой должностью. Особо следует подчеркнуть, что создание отдела обучения и развития персонала не привело к значительному увеличению расходов на содержание аппарата

управления ЗАО «Курский электроаппаратный завод»: на момент создания отдела годовые расходы на его содержание составили лишь 435 тыс. руб. (рис. 18).

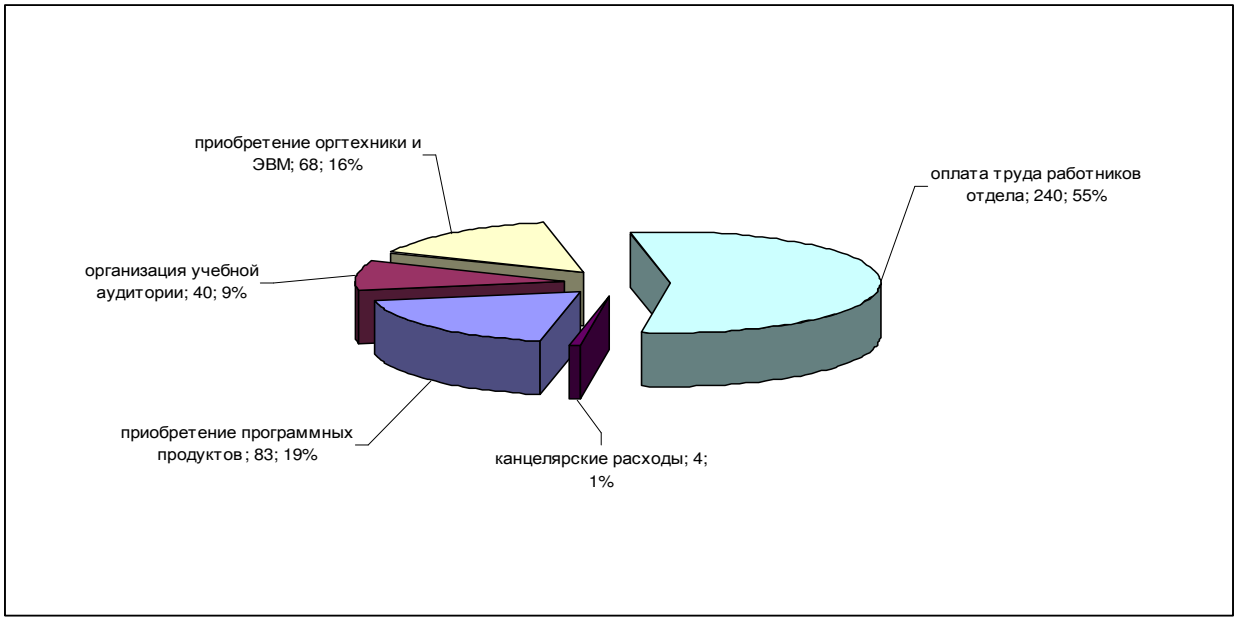


Рис. 18. Структура затрат на содержание отдела обучения и развития персонала ЗАО «Курский электроаппаратный завод» в 2014 году, тыс. руб.

Непосредственная работа по организации профессионального обучения работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» начинается с определения потребности в профессиональном обучении, т.е. выявления степени соответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должны обладать работники для реализации целей организации (с подразделением на тактическую и стратегическую перспективы), и фактически имеющимися знаниями и навыками.

Потребности в профессиональном обучении, связанные с выполнением производственных задач в ЗАО «Курский электроаппаратный завод» выявляются путем проведения опросов руководителей подразделений и самих работников специалистами отдела обучения и развития персонала, а также на основе анализа выполнения индивидуальных планов повышения квалификации работников и результатов их аттестации.

Коммуникационное взаимодействие отдела обучения и развития персонала с линейными менеджерами и, главное, с конкретными работниками позволяет обеспечивать баланс интересов в профессиональном обучении, развивать активность его участников, основываясь на том, что совпадение «активности» является ключевым условием правильности выбора направления профессионального обучения и его формы.

Повышению достоверности определения потребности в профессиональном обучении работников способствует сегментация его направлений, подразделяемых на следующие разновидности:

- начальное профессиональное обучение, непосредственно на рабочем месте;

- профессиональное обучение для обеспечения соответствия требованиям занимаемых должностей;

- профессиональное обучение для повышения общей квалификации работников и их образовательного уровня;

- профессиональное обучение для работы на новом оборудовании, по новым производственным технологиям, т.е. при проведении организационных изменений производственного процесса;

- повышение квалификации при должностной или функциональной ротации работников;

- повышение квалификации, определяемое необходимостью освоения новых методов и приемов выполнения производственных функций.

Сегментация направлений профессионального обучения работников позволяет выбрать адекватную ему форму. В ЗАО «Курский электроаппаратный завод» практикуется три базовых формы профессионального обучения работников:

- корпоративная, охватывающая всех работников, реализуемая для стандартизации профессиональных знаний, расширения общей и профессиональной эрудиции в рамках корпоративной культуры на основе закрепления единых трудовых ценностей и развития лояльности работников к организации;

- индивидуальная, организуемая для отдельных работников, исходя из планируемых производственных или кадровых изменений, вызывающих необходимость расширения их должностных и функциональных обязанностей;

- дистанционная, организуемая на основе использования информационных технологий, например, для региональных менеджеров по продажам (в городах Вологда, Ростов-на-Дону, Екатеринбург, Кемерово, Москва, Санкт-Петербург, Хабаровск и т.д.); производственное обучение в дистанционной форме проводится также для работников производственных цехов с целью повышения квалификации, получения новых смежных знаний, повышения разряда и т.п.

Кроме базовых форм профессионального обучения работников в ЗАО «Курский электроаппаратный завод» реализуются специальные обучающие программы, к примеру, проект «Управленческая мастерская», по сути, школа руководящих кадров, в рамках которой проходят профессиональное обучение работники, составляющие кадровый резерв.

Основной целью проекта является формирование единой организационной терминологии и методологии принятия управленческих решений на основе комплексной системы рыночных знаний.

Примером специальной обучающей программы также является программа по обучению иностранным языкам, знание которых необходимо для внешнеторговой деятельности ЗАО «Курский электроаппаратный завод» и деловых контактов с зарубежными поставщиками технологического оборудования.

Разработка обучающих программ производится на основе системы критериев, в состав которых входят:

- целевая ориентация профессионального обучения на развитие профессиональных компетенций, трудовой мотивации и корпоративных ценностей, межличностного общения, профессионального творчества, инновационного мышления и т.д.;

- валидность обучающих программ, т.е. соответствие их содержания, форм изложения материала проблематике обучения и восприятию обучаемых;

- техническая поддержка профессионального обучения, использование специальных технических средств для реализации обучающих программ;

- подверженность контролю результатов профессионального обучения, например, на основе стандартов оценки эффективности реализации программы, контрольных тестов и других форм контроля;

- практическая ценность обучающей программы, ее ориентация на использование результатов обучения в производственной практике;

- учет индивидуальных особенностей целевого контингента обучаемых, возрастных, половых, профессиональных, статусных различий;

- окупаемость затрат на профессиональное обучение, отражаемая приростом производительности труда работников вследствие практического использования

новых знаний, умений и навыков в процессе непосредственной профессиональной деятельности.

При выборе методов профессионального обучения специалисты отдела обучения и развития персонала ЗАО «Курский электроаппаратный завод» руководствуются эффективностью их воздействия на целевую аудиторию обучаемых исходя из принципов актуальности, участия, практической ценности знаний, обратной связи.

Из двух известных групп методов профессионального обучения, классифицируемых по месту его организации (обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места) в ЗАО «Курский электроаппаратный завод» отдается приоритет методам первой группы, а именно, инструктажу и наставничеству. В частности, метод наставничества реализуется в три этапа.

1. Этап знакомства с организацией (1 – 6 неделя). Включает в себя проведение разъяснений с новым работником относительно миссии, целей и задач организации, а также его роли в ней; знакомство с трудовым коллективом; помощь в адаптации к условиям труда в новой организации. На этом этапе производится закрепление наставника, проводятся специальные тренинги, направленные на командообразование, выполнение отдельных трудовых функций, «доверяемых» наставником обучаемому.

2. Этап активной работы (7 – 17 неделя). На этом этапе новый работник начинает самостоятельную трудовую деятельность под негласным наблюдением со стороны наставника. Используются такие обучающие технологии, как деловые и ролевые игры, тренинги, направленные на улучшение коммуникационных возможностей обучаемого.

3. Этап повседневной работы (17 – 24 неделя). На этом этапе работник полностью адаптируется в организации и овладевает в достаточной степени необходимыми профессиональными навыками. Происходит вовлечение работника в процесс профессионального обучения «новичков» посредством передачи собственного трудового опыта.

Таким образом, мы можем утверждать, что в ЗАО «Курский электроаппаратный завод» метод наставничества реализуется «полным технологическим циклом», выполняет функции эффективной адаптационной

программы, упрощает и ускоряет социализацию работников в организации на всех ее стадиях.

В обоснование методического значения коучинга для профессионального обучения работников уместно привести следующую цитату. «Коучинг работает как интерактивный процесс поддержки отдельных людей и организаций, который заключается в том, чтобы способствовать максимальному раскрытию их потенциала» [138, с. 115].

Отсюда следует, что по своему функциональному предназначению коучинг «выходит за рамки» непосредственного профессионального обучения работника, проникая в сферу мотивации, развивая мотивацию на достижение и признание, а следовательно, в полной мере отвечает стремлению работников к индивидуальному лидерству, выступающему концептуальной основой повышения качества рабочей силы.

Вторая группа методов профессионального обучения в ЗАО «Курский электроаппаратный завод» представлена методами ротации и тренинга, с явным приоритетом последнего из названных методов.

В частности, практикуется проведение внешних и внутренних тренингов по гибкому графику и программе обучения, отвечающим пожеланиям работников. К проведению тренингов привлекаются как собственные (работники предприятия), так и сторонние по отношению к ЗАО «Курский электроаппаратный завод» специалисты в области стратегического управления, маркетинга, финансового планирования, инновационных производственных технологий, управления проектами, логистики, экологической безопасности производства и охраны окружающей среды и т.д.

Особо следует подчеркнуть, что практическое использование методов реализации обучающих программ в ЗАО «Курский электроаппаратный завод» организовано на системной основе, чему способствовала разработка методики организации профессионального обучения.

Эта методика излагалась в наших ранних научных публикациях [2], поэтому здесь мы ограничимся ее общей схемой (рис. 19).

Содержание элементов методики дано «в развернутом виде», что позволяет не приводить поясняющие его комментарии.

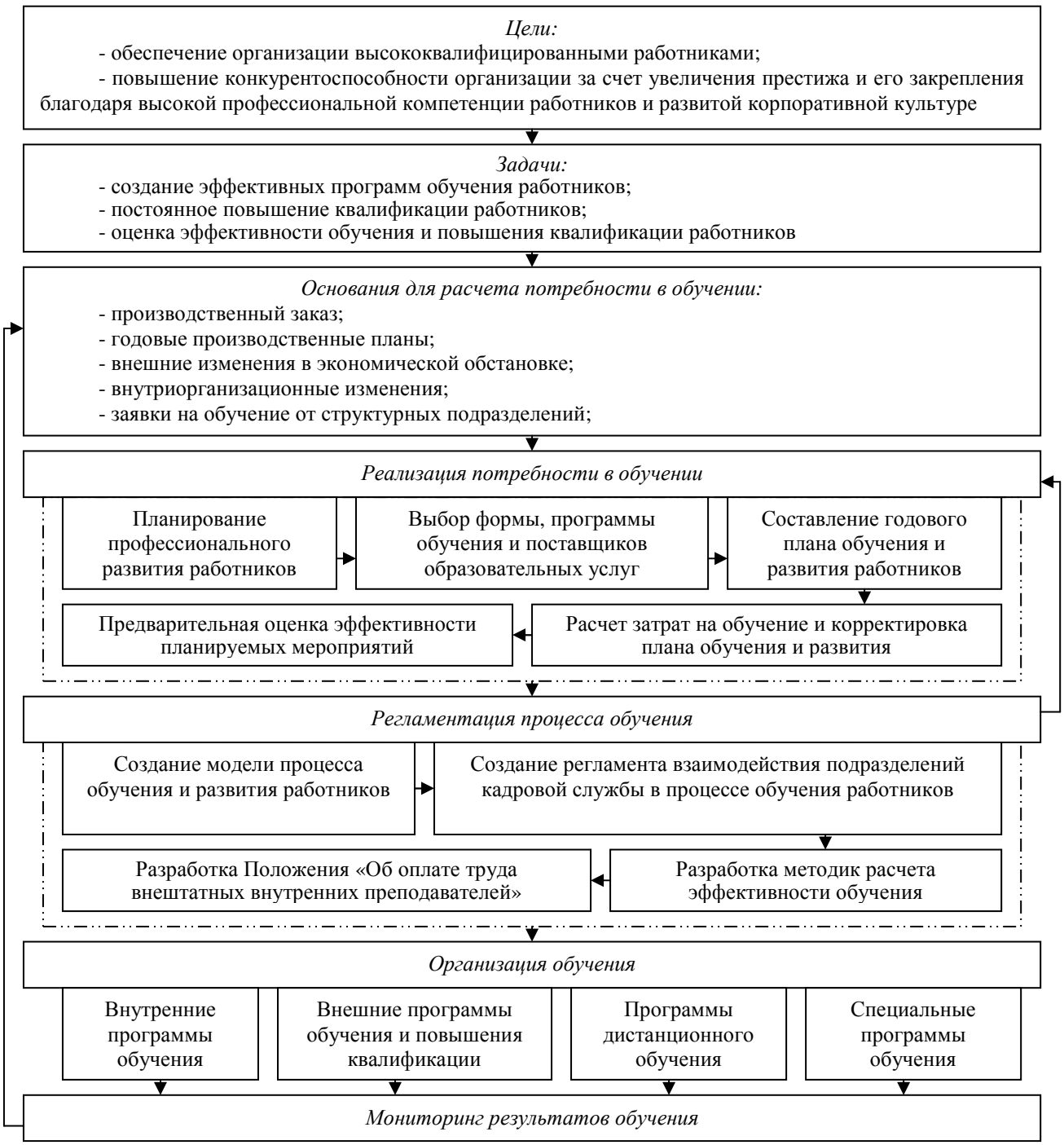


Рис. 19. Схема методики организации профессионального обучения работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод»

Использование методики для реализации задач профессионального обучения работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» показало реальный рост его результатов. Об этом можно судить по данным таблицы 30.

При всех достоинствах созданной в ЗАО «Курский электроаппаратный завод» системы непрерывного профессионального обучения работников, вместе с тем, следует заметить, что она адекватна задачам профессионального развития работников в аспекте их обучения.

Таблица 30

Результаты профессионального обучения работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» в 2013-2014 гг.

(человек)

Наименование показателей	2013г.	2014г.	2014г. к 2013г., +,-
1. Численность работников, повысивших квалификацию – всего	17	30	13
из них: рабочие производственных цехов	14	24	10
менеджеры среднего звена	2	4	2
менеджеры высшего звена	1	2	1
в том числе: в учебных заведениях	4	9	5
в организации	13	21	8
2. Прошли профессиональную подготовку и переподготовку – всего	34	60	26
в том числе: обучено первой профессии	14	24	10
обучено другим (смежным) профессиям	3	6	3
переподготовлено	17	30	3

[По данным отдела обучения и развития работников ЗАО «КЭАЗ»]

Но эта система не обеспечивает решение задачи оценки профессиональной перспективности работников, что дает нам основание для включения в излагаемую стратегию авторской одноименной методики, алгоритм которой был приведен на схеме разработки стратегии профессионального развития работников.

Данную методику мы изложим согласно приведенному алгоритму, а для доказательства прикладной приемлемости методики апробируем ее на примере ЗАО «Курский электроаппаратный завод».

Идея разработки методики раскрывается следующими положениями. Профессиональное развитие работников в организации должно быть строго индивидуальным, учитывающим деловые, профессиональные, исполнительские и т.п. личные качества работников, а также специфику функционального содержания труда на конкретном рабочем месте.

Если следовать задаче профессионального развития, оценке должна подлежать именно перспективность работника для организации, а результаты оценки должны выступать информационной основой для принятия управленческих решений в области организационной поддержки, в первую очередь, тех работников, которые обладают высоким потенциалом для их профессионального продвижения.

Проведенное нами изучение литературных источников показало, что разработка методического обеспечения оценки профессиональной перспективности работников является крайне недостаточной, как в количественном, так и в качественном аспектах.

Из изученных нами источников лишь в одном [148] предлагаются отдельные формулы, имеющие отношение к поставленной нами исследовательской задаче.

В частности, рекомендуется оценивать профессиональную перспективность работников на основе расчета одноименного коэффициента ($К_{персп}$):

$$К_{персп} = К_{обр} * (1 + С/4 + В/18) \quad (4)$$

где: $К_{обр}$ – коэффициент уровня профессионального образования: 0,15; 0,60; 0,75; 1,0 - для лиц, имеющих, соответственно, незаконченное среднее общее; среднее общее; среднее и незаконченное высшее профессиональное; высшее профессиональное образование;

С - стаж работы по специальности (в соответствии с рекомендациями НИИ труда делится на 4, поскольку стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем профессиональное образование);

В - возраст (в соответствии в рекомендациями НИИ труда делится на 18, поскольку влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние профессионального образования; при этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 55 лет, для женщин - 50 лет) [148, с. 102].

Мы допускаем возможность использования изложенного подхода для оценки профессиональной перспективности работников. Но, вместе с тем, считаем необходимым обратить внимание на некоторые его проблемные моменты.

Так, профессиональную перспективность работника предлагается оценивать только на основе трех параметров: уровня профессионального образования, стажа работы и возраста. Нам представляется это слишком упрощенным, поскольку качество труда работника¸ отражаемое полнотой и степенью выполнения его функциональных обязанностей, зависит от более широкой совокупности параметров. Предлагаемые параметры оценки «профессиональной перспективности» работника позволяют представить его «идеальный портрет» следующим образом: работник с высшим профессиональным образованием,

имеющий значительный трудовой стаж, относящийся к старшим возрастным группам. Кроме того, представляется некорректным суммирование стажа работы и возраста, вытекающее из формулы (4).

С учетом изложенного предлагаемая нами методика оценки профессиональной перспективности работников отличается от методик, предлагаемых другими авторами, тем, что:

- базируется на посылке о зависимости профессиональной перспективности работника от результатов оценки его деловых качеств и результатов труда, учитывающих уровень исполнения функциональных обязанностей и степень сложности выполняемых профессиональных функций;

- методологическую основу методики составляют методы, позволяющие измерять профессиональную перспективность работников с помощью количественных показателей.

В порядке кратких пояснений к методологической основе разработки методики заметим, что метод оценки деловых качеств работников (метод деловой оценки) получил довольно широкое распространение в отечественной практике управления персоналом. Слагаемыми деловой оценки выступают результаты (эффективность) деятельности, качество работы, профессионализм, личностные качества работника [7, с. 32-33].

Именно включение в деловую оценку показателей, связанных с профессиональной деятельностью работника, отличает ее от оценки персонала как таковой, а следовательно, метод оценки деловых качеств работников приемлем для решения задачи оценки профессиональной перспективности работников.

Соответственно этому мы считаем возможным оценивать профессиональную перспективность работника на основе таких показателей, как степень развития его деловых качеств, уровень квалификации, уровень исполнения функциональных обязанностей, степень сложности выполняемых профессиональных функций. Каждый показатель выражается в долях единицы, характеризуется своим набором параметров, оцениваемых по соответствующей шкале.

Каждый параметр деловых качеств работника (ДК) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего

значения. При соответствии параметра среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего – 1,25, ниже среднего – 0,75 (прил. 18).

В качестве параметров оценки мы предлагаем использовать оценочные критерии профессионального развития: профессиональную компетентность; ответственность за последствия действий и решений; способность организовывать и планировать выполнение полученных заданий; творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициативу; способность быстро адаптироваться к новым требованиям, сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях.

На наш взгляд, это позволит обеспечить соответствие оцениваемых параметров деловых качеств работников стратегии их профессионального развития.

Оценка совокупности параметров, определяющих деловые качества работников (ДК), представляет собой результат суммирования взвешенных оценок:

$$ДК = \Sigma^{n}_{i=1} A_{ij}X_i \qquad (5)$$

где: i – порядковый номер параметра деловых качеств (i = 1,2…n);

j – степень проявления параметра деловых качеств (j = 1,2,3);

A_{ij} – количественная мера параметра качества у работника;

X_i – удельная значимость параметра деловых качеств в общей оценке, в долях от единицы.

Уровень квалификации работников (УК) оценивается посредством уровня их профессионального образования (среднее профессиональное образование - I группа = 1; высшее или незаконченное высшее профессиональное образование - II группа = 2) и стажа работы по специальности в четырех категориях оценки, соответствующих уровню профессионального образования (прил. 19).

Оценка уровня квалификации (УК) производится по формуле:

$$УК = (УО + СР) / 3 \qquad (6)$$

где: УО – оценка уровня профессионального образования (1 или 2);

СР – оценка стажа работы по специальности (0,25 – до 1 года; 0,50 – от 1 года до 5 лет; 0,75 – от 5 до 10 лет; 1,0 – более 10 лет);

3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по уровню профессионального образования и стажу работы по специальности.

Уровень исполнения работником функциональных обязанностей (УФ) оценивается по количеству и качеству выполненных работ, соблюдению сроков их выполнения, посредством сопоставления фактического исполнения функциональных обязанностей с критериями оценки - полученные задания, сроки, средний уровень исполнения обязанностей (прил. 20), в градациях: соответствие среднему уровню - 1, выше среднего – 1,25, ниже среднего – 0,75.

Сложность выполняемых работником профессиональных функций (УС) (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность работ, дополнительная ответственность) оценивается по степени ее возрастания для каждой категории работников: специалист – 0,68; ведущий специалист – 0,8; главный специалист – 0,89; начальник отдела – 1,0.

Комплексные показатели оценки в нашей методике представлены:

- деловым коэффициентом работника (Кд), синтезирующим результаты оценки степени проявления деловых качеств (ДК) и уровня квалификации работника (УК), т.е. показатели, характеризующие самого работника:

$$Кд = ДК * УК \quad (7)$$

- функциональным коэффициентом работника (Кф), синтезирующим результаты оценки уровня исполнения функциональных обязанностей (УФ) и степени сложности выполняемых работником профессиональных функций (УС), т.е. показатели, характеризующие выполняемую работу:

$$Кф = УФ * УС \quad (8)$$

Отсюда формула для расчета интегрального показателя – коэффициента профессиональной перспективности работника (Кпп) имеет вид:

$$Кпп = ДК * УК + УФ * УС \quad (9)$$

Апробация методики, как было заявлено выше, проводилась на примере ЗАО «Курский электроаппаратный завод».

Для этого мы выбрали пять работников из состава руководителей и специалистов, у которых в текущем году заканчивается срок трудовых контрактов, предполагая, что оценка их профессиональной перспективности будет учтена при принятии управленческих решений о продлении с этими работниками трудовых отношений.

В частности, оценке профессиональной перспективности подлежали: инженер по метрологии, инженер-технолог, менеджер по развитию производства, менеджер по техническому обучению, начальник инжинирингового центра.

Экспертами в оценочном процессе выступили специалисты кадровой службы ЗАО «Курский электроаппаратный завод» (8 чел.), опрос которых проводился с нашим непосредственным участием.

Средние значения исходных экспертных оценок по всем четырем параметрам оценки профессиональной перспективности работников приведены в приложении 21.

Расчеты показателей оценки производились на основе формул (5)-(6) и градаций оценки, приведенных в приложениях (18)-(20).

Например, для инженера по метрологии оценка степени проявления деловых качеств рассчитывалась следующим образом:

$ДК_1$ = 0,225 (0,3*0,75 – произведение удельной значимости параметра оценки и средней экспертной оценки параметра) + 0,15 + 0,1 + 0,1875 + 0,15 = 0,8125.

Оценка уровня исполнения функциональных обязанностей этого же работника:

$УФ_1$ = 0,225 (0,3*0,75 – произведение удельной значимости параметра оценки и средней экспертной оценки параметра) + 0,5 + 0,15 = 0,905.

Результаты расчетов показателей приведены в таблице 31, с выведением делового, функционального коэффициентов по формулам (7) – (8) и интегрального коэффициента профессиональной перспективности работников по формуле (9).

Таким образом, по результатам расчетов получаем, что максимально высокий коэффициент профессиональной перспективности, по экспертным оценкам специалистов управления по работе с персоналом ЗАО «Курский электроаппаратный завод», имеет начальник инжинирингового центра (2,130), а минимальное значение коэффициента – менеджер по техническому обучению (1,1473).

О результатах расчетов мы проинформировали начальника управления по работе с персоналом ЗАО «Курский электроаппаратный завод», по итогам ознакомления с которыми методика принята к практическому использованию.

Таблица 31

Результаты расчетов показателей оценки профессиональной перспективности работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод»

Параметры оценки	Оцениваемые работники				
	инженер по метро-логии	инженер-технолог	менеджер по развитию производства	менеджер по техническому обучению	начальник инжини-рингового центра
1. Степень проявления деловых качеств работников	0,8125	1,075	1,0125	0,8750	1,0875
2. Уровень квалификации работников	0,83	0,58	1,00	0,67	0,92
3. Уровень исполнения функциональных обязанностей	0,905	1,125	1,050	0,825	1,125
4. Степень сложности выполняемых профессио-нальных функций	0,68	0,80	0,89	0,68	1,00
Деловой коэффициент работника	0,6744	0,6235	1,0125	0,5863	1,0005
Функциональный коэффициент работника	0,6154	0,9000	0,9345	0,5610	1,1250
Интегральный коэффи-циент профессиональной перспективности работника	1,2898	1,5235	1,9470	1,1473	2,1300

[Рассчитано на основе экспертных оценок специалистов кадровой службы ЗАО «Ккрский электроаппаратный завод»]

По нашему мнению, результаты оценки профессиональной перспективности работников следует учитывать при принятии управленческих решений по должностному продвижению работников.

Это обстоятельство определяет необходимость разработки третьей стратегии повышения качества рабочей силы – стратегии карьерного продвижения работников, которую мы изложим в следующем параграфе диссертационной работы.

3.3. Обеспечение карьерного продвижения работников

Следуя избранному нами принципу последовательной взаимосвязи стратегий повышения качества рабочей силы, стратегия профессионального развития работников, изложенная в предыдущем параграфе диссертационной работы, определяется в качестве базиса для разработки стратегии их карьерного продвижения.

Обосновать это можно тем, что стратегия профессионального развития работников «выходит» на оценку их профессиональной перспективности, результаты которой создают информационную основу для выявления работников, обладающих высоким профессиональным потенциалом. Он же, в свою очередь, выступает основой для развития профессиональной карьеры работника, т.е. его карьерного продвижения в избранной области профессиональной деятельности.

Кроме профессиональной составляющей, карьерному продвижению работников в организации объективно присуща и управленческая составляющая, также обусловливаемая стремлением работников к лидерству, но уже не в сфере их профессионального признания в трудовом коллективе, а в сфере отношений «власть - подчинение».

Иными словами карьерное продвижение работников мы рассматриваем как процесс, условием реализации которого является не только наличие лидерских профессиональных и управленческих качеств работников, но и проявление этих качеств, стремление к их эффективному использованию в процессе трудовой деятельности.

В управленческой компоненте карьерного продвижения работников этот процесс закономерно связан с формированием управленческого резерва организации, относящимся к числу ведущих функций управления трудовыми отношениями.

В логике разработки стратегий повышения качества рабочей силы формирование управленческого резерва выступает самостоятельной стратегической альтернативой, обеспечивающей реализацию стратегии индивидуального лидерства работников в организации.

По критерию оптимальности этой стратегической альтернативе специалисты кадровой службы ЗАО «»Курский электроаппаратный завод» отвели третье место (§3.1 диссертационной работы), что дает нам основание для разработки стратегии карьерного продвижения работников (рис. 20).

Основой разработки стратегии мы определяем выделение ключевых проблем, объективно присущих карьерному продвижению работников в организации.

Рис. 20. Схема разработки стратегии карьерного продвижения работников

На наш взгляд, осознание факта их наличия позволит избежать возможного конфликта интересов работников, стремящихся к построению должностной или профессиональной карьеры, и лиц, принимающих управленческие решения в области карьерного продвижения работников.

В частности, ключевыми проблемами данного процесса мы считаем:

- отсутствие прямой взаимосвязи между трудовым стажем работника на конкретной должности и скоростью его передвижения по ступеням должностной иерархии; более того, длительное пребывание работника на одной и той же должности закрепляет его должностную позицию;

- дифференцированность условий карьерного продвижения и его интенсивности, вытекающая из различий профессиональной занятости работников в организации; в любой организации существует негласное разделение профессий на основные, вспомогательные и обслуживающие базовое производство;

- объективное несовпадение мотивации работников на карьерное продвижение и внутриорганизационных условий ее полной реализации; управление любой организацией осуществляется в соответствии с формальной организационной структурой, управленческие должности в которой не могут быть замещены всеми работниками, имеющими мотивацию к должностному росту, из-за ограниченности количества управленческих должностей;

- наличие административных препятствий для информирования лиц, принимающих решения о карьерном продвижении работников, о реальных мотивах труда работников в организации, их лидерских качествах и способностях; за редким исключением такое информирование осуществляется непосредственными линейными руководителями, не заинтересованными в появлении конкуренции на замещение занимаемых ими управленческих должностей;

- эпизодичность оценки работников, осуществляемой, как правило, во время их аттестации, один раз в пять лет, и так же, как правило, ориентированной на оценку качеств работников, требуемых для профессиональной, но не управленческой карьеры; в условиях динамично развивающегося рынка труда длительность ожидания оценки работника для организации выступает катализатором текучести кадров.

Мы признаем, что выделенные нами проблемы карьерного продвижения работников в организации, как профессионального, так и управленческого, не могут быть в полной мере разрешены в рамках предлагаемой стратегии. Она определяется как «рамочная», унифицированная для любой организации в части конкретизации внутриорганизационных условий обеспечения карьерного продвижения работников, алгоритмизации этапов данного процесса с разработкой инструментов, обеспечивающих его реализацию.

Содержание стратегии раскрывается следующими основными положениями.

Профессиональная (определяемая образовательными, квалификационными, функциональными условиями построения карьеры работника в организации) и должностная (определяемая внутриорганизационными условиями перемещения по ступеням управленческой иерархии) компоненты карьерного продвижения тесно взаимосвязаны между собой.

С одной стороны, должностной рост работника невозможен без его профессионального развития, результатом которого должно являться формирование новых профессиональных компетенций и их использование в трудовой деятельности, развитие мотивации работника к профессиональному лидерству. Отсюда очевидно, что профессиональное развитие работника выступает предпосылкой его должностного роста.

С другой стороны, профессиональное развитие работника будет эффективным только в том случае, если он будет видеть перспективы собственной трудовой деятельности в организации, четко осознавать организационные требования и условия к построению должностной карьеры, результатом чего должно явиться развитие лидерских качеств работника, его организаторских и управленческих способностей и их фактическая реализация в трудовой деятельности.

Отсюда перспектива должностного роста выступает инструментом профессионального развития работника.

Иными словами, карьерное продвижение работников следует рассматривать как закономерный результат развития их профессиональных и управленческих компетенций, с оговоркой о том, что не все работники организации мотивированы на достижение карьерного роста. Значительная часть работников занимает ролевую позицию «исполнителей» и не испытывает стремления к занятию более высоких должностей в управленческой иерархии.

Следовательно, для карьерного продвижения работников необходимо выявить тех из них, которые, действительно, стремятся к лидерству (в данном случае в сфере построения карьеры в конкретной организации) и, соответственно этому разработать специфический инструментарий реализации карьерного продвижения работников.

Для практического решения данной задачи требуется создать внутриорганизационные условия обеспечения карьерного продвижения работников.

На наш взгляд, их состав может варьировать в различных организациях, но если исходить из принципа унификации, положенного в основу разработки излагаемой стратегии, основными из данных условий следует считать:

- устойчивый рост результатов профессиональной деятельности работников, обуславливающий признание их труда социальной группой, линейными руководителями, высшими органами управления организацией;

- способности работников к передаче собственного передового опыта, содействие в его широком распространении, отвечающие задаче формирования единых трудовых ценностей;

- готовность работников к расширению функциональных полномочий, обогащению содержания труда, отсутствие психологического сопротивления нововведениям, осознание собственной социальной ответственности за совокупные результаты деятельности организации;

- возможность проявления творческой инициативы, инновационности в решении производственных задач, креативность мышления, активность в разработке рационализаторских предложений;

- лояльность работников к организации, близость (в идеале - совпадение) их интересов к интересам организации, доверие к ее управленческому аппарату, партнерские отношения с руководством;

- гласность условий включения в кадровый резерв, возможность самовыдвижения на управленческие должности, готовность работников к комплексной оценке их профессиональных и должностных компетенций;

- формирование управленческого резерва организации с учетом результатов оценки профессиональной перспективности работников (например, с использованием нашей методики, изложенной и апробированной в п. 3.2 диссертационной работы).

Конкретизация внутриорганизационных условий обеспечения карьерного продвижения работников позволяет нам перейти к следующей процедуре

разработке стратегии – алгоритмизации этапов карьерного продвижения работников.

По этому поводу уместно заметить, что в теории стратегического управления представлено значительное количество работ, посвященных построению алгоритма карьерного продвижения работников, с таким же значительным разнообразием количества этапов и их содержания.

Однако, как показало наше исследование, теоретические модели карьерного продвижения работников на практике подвергаются своеобразной ревизии с целью устранения излишних, на взгляд практиков, этапов данного процесса.

Поэтому в рамках нашей стратегии представляется достаточным ограничиться всего тремя этапами алгоритма карьерного продвижения работников (обучение работников основам планирования и развития должностной карьеры, выявление кандидатов на замещение управленческих должностей, формирование управленческого резерва организации), исходя из задачи разработки инструментального обеспечения их реализации.

На схеме разработки стратегии это положение было отражено обратной взаимосвязью инструментария его реализации с этапами карьерного продвижения работников.

По нашему убеждению, именно эта взаимосвязь доказывает прикладной характер стратегии, а поэтому разработка инструментов реализации карьерного продвижения работников требует более детального изложения.

Первым из инструментов, показанным на схеме разработки стратегии, мы определяем индивидуальные планы карьерного роста, отвечающие этапу обучения работников основам планирования и развития должностной карьеры.

На основе исследования практики планирования карьерного роста работников в ЗАО «Курский электроаппаратный завод» (послужившим объектом разработки всех предлагаемых нами стратегий повышения качества рабочей силы) мы пришли к выводу о необходимости его совершенствования.

В настоящее время участие работников в планировании карьерного роста является опосредованным, планы разрабатываются специалистами кадровой службы. Мы предлагаем изменить подход к планированию карьерного роста работников, в частности, обеспечить их непосредственное участие в этом процессе,

за исключением отдельных позиций плана, которые работники не могут определить самостоятельно, связанных с дополнительной профессиональной подготовкой как условием реализации конкретного этапа карьерного роста.

Участие работников в планировании собственной карьеры, как профессиональной, так и управленческой, по нашему убеждению, будет выступать действенным мотиватором на достижение лидерства, особенно, для тех работников, которые действительно демонстрируют стремление к нему.

Аргументировать мотивирующее значение плана карьерного роста для работника можно тем, что состав его этапов будет отражать собственные притязания работника на карьерное продвижение, а следовательно, работник будет готов к ответственности за реализацию плана.

Кадровая служба ЗАО «Курский электроаппаратный завод» в планировании карьерного роста работников, на наш взгляд, должна выполнять три основные функции:

- консультативную, помогающую работнику заполнять позиции плана;
- координационную, информирующую работника о возможностях дополнительной профессиональной подготовки, требуемой для реализации этапа плана карьерного роста;
- контролирующую, фиксирующую факт выполнения этапов плана или устанавливающую причины их невыполнения.

С учетом изложенных посылок нами разработана рекомендуемая форма индивидуального плана карьерного роста работников для ЗАО «Курский электроаппаратный завод» (прил. 22), представленная двумя разделами: общие сведения и поэтапный план карьеры.

Второй раздел рекомендуемой формы акцентирует внимание на условиях реализации этапов плана карьерного роста, связанных с дополнительной профессиональной подготовкой.

Это обусловлено тем, что в ЗАО «Курский электроаппаратный завод» создана эффективно функционирующая система непрерывного профессионального обучения (она излагалась в рамках стратегии профессионального развития работников, в п. 3.2 работы), а следовательно, эта организация имеет реальные

предпосылки для перехода от планирования профессиональной карьеры работников к планированию должностной (управленческой) карьеры.

Приведенный в приложении пример заполнения плана карьерного роста работника по этапу «перевод на должность начальник отдела» учитывает реально существующие возможности профессионального обучения в ЗАО «Курский электроаппаратный завод». Мы считаем, что рекомендуемая форма индивидуального плана карьерного роста работника будет полезна не только указанной организации, но и другим, заинтересованным в повышении качества их рабочей силы.

В логике разработки стратегии карьерного продвижения работников, их обучение основам планирования и развития должностной карьеры выступает предопределяющим условием для выявления кандидатов на замещение управленческих должностей – второго этапа карьерного продвижения работников.

Для реализации этого этапа мы предлагаем разработанную нами методику оценки потенциала работника для карьерного продвижения.

Предваряя ее изложение, заметим следующее. Изучение литературных источников показало, что оценка карьерного потенциала работника сводится в большинстве методик к оценке его управленческих качеств и рассчитывается двумя способами.

Первый способ предполагает средневзвешенную оценку наличия у работника управленческих качеств:

$$И_{ук} = (\Sigma^{n}_{i=1}\Sigma^{m}_{j=1} W_j * K_{ij}) / n \qquad (10)$$

где: $И_{ук}$ – средневзвешенный интегральный показатель управленческих качеств работника;

$i = 1, 2, 3\ldots n$ – количество экспертов;

$j = 1, 2, 3\ldots m$ – количество оцениваемых управленческих качеств работника;

W_j – весомость j-го качества работника по десятибалльной шкале (определяется отдельно для каждой группы специалистов или категории работников);

K_{ij} – оценка i-м экспертом j-го качества работника.

Второй способ предусматривает два этапа оценки: на первом этапе оценивается степень функциональной значимости управленческого качества; на втором - степень его проявления у работника.

Для этого вначале проводится ранжирование качеств в порядке убывания, а градации оценки степени проявления этих качеств у работника имеют четыре варианта, в зависимости от частоты проявления качеств: «постоянно» - 1,5 балла; «практически постоянно» - 1 балл; «эпизодически» - 0,5 балла; «никогда» - 0 баллов [148, с. 105].

Степень функциональной значимости управленческого качества:

$$Ок_{ср} = (Ок_{10} * m_{10} + Ок_9 * m_9 + \ldots + Ок_1 m_1) / n \quad (11)$$

где: $Ок_{ср}$ - средний балл оценки управленческого качества по степени его функциональной значимости;

$Ок_{10...}$ $Ок_1$ - оценка экспертом степени управленческого качества по десятибалльной шкале;

$m_{10} \ldots m_1$ - количество экспертов, которые присвоили управленческому качеству оценку по степени значимости (в баллах);

n - общее количество экспертов.

Степень проявления управленческого качества у работника:

$$Опк_{ср} = Опк_{1,5} * k_{1,5} + Опк_1 * k_1 + Опк_{0,5} k_{0,5} / n \quad (12)$$

где: $Опк_{ср}$ - средняя оценка степени проявления управленческого качества у работника;

$Опк_{1,5...}$ $Опк_{0,5}$ - степень проявления управленческого качества у работника по оценке экспертов;

$k_{1,5} \ldots k_{0,5}$ - количество экспертов, отнесших качество к степени его проявления у работника к тому или иному баллу оценки;

n - общее количество экспертов;

- средневзвешенный балл оценки каждого управленческого качества ($И_{ук}$):

$$И_{ук} = Ок_{ср} * Опк_{ср} \quad (13)$$

Итоговая оценка представляет собой сумму средневзвешенных баллов по всем управленческим качествам и сравнивается с «эталоном» - суммой порядковых номеров значимости качеств, от 10 до 1 (55 баллов). Каждое из них умножается на соответствующий коэффициент (по степени проявления качества у работника): 1,5 – постоянное; 1,0 – практически постоянное; 0,5 – эпизодическое (прил. 23) [148, с. 107]. Если управленческое качество у работника отсутствует, в итоговой оценке оно не учитывается.

Допуская возможность использования изложенного подхода для оценки управленческих качеств работников, мы считаем, что он не в полной мере отвечает задаче оценки потенциала работника для карьерного продвижения:

- во-первых, автор подхода не дает перечня оцениваемых управленческих качеств, а следовательно, каждая группа экспертов, привлекаемых к оценке управленческих качеств работников, будет вынуждена формировать собственный набор качеств;

- во-вторых, в приведенном примере предлагается оценивать только управленческую компоненту карьерного продвижения работников, без учета взаимосвязанных с ней качеств профессиональной компоненты, а также без учета личностных факторов, например, связанных с наличием собственного управленческого опыта работника, его возрастом, стремлением к лидерству и т.д.;

- в-третьих, изложенный подход предполагает раздельную оценку управленческих качеств каждого работника, не завершаясь сравнением результатов оценки, а следовательно, не позволяет устанавливать позиции работников непосредственно в оценочном процессе;

- в-четвертых, рекомендуемые градации результатов экспертной оценки управленческих качеств работников требуют итогового сопоставления оценок для формулировки вывода о предпочтительности работников с точки зрения их карьерного продвижения.

С учетом этих замечаний с целью оценки потенциала работников для карьерного продвижения мы считаем возможным предложить альтернативную авторскую методику, алгоритм которой описывается следующей последовательностью (рис. 21).

Методологической основой для разработки методики мы избрали метод оценки приоритетов качеств работников.

В сравнении с методом оценки деловых качеств, использованным нами в методике оценки профессиональной перспективности работников (п. 3.2 работы), метод оценки приоритетов является менее распространенным в управленческой и аналитической практике.

Рис. 21. Алгоритм методики оценки потенциала работников для карьерного продвижения

Метод основан на сравнительном анализе объектов (работников, их качеств, результатов труда и т.п.; в нашей методике – качеств, формирующих потенциал работника), по результатам которого строится матрица смежности, что определяет его преимущества перед методом балльной экспертной оценки, а именно:

1) оценка приоритетов качеств позволяет более объективно оценивать личные качества работников вербальными, полярными по направленности оценками («лучше-хуже», «больше-меньше» и т.д., т.е. дает оценку превосходства качества), минимизирует влияние фактора субъективизма оценки за счет формализации условий сравнения приоритетов качеств работников:

A_i лучше A_j $\quad K_{ni} > K_{nj} \quad K_{ni} = 2, K_{nj} = 0$ (14)

A_i хуже A_j $\quad K_{ni} < K_{nj} \quad K_{ni} = 0, K_{nj} = 2$ (15)

$A_i = A_j \quad K_{ni} = K_{nj} \quad K_{ni} = 1, K_{nj} = 1$ (16)

где: A_i, A_j – качество (А) i-го и j-го работников; K_{ni}, K_{nj} – коэффициенты превосходства качества i-го и j-го работников; сумма двух противоположных коэффициентов превосходства качеств всегда равна 2;

2) оценка превосходств качеств имеет контрольные точки проверки правильности заполнения матрицы смежности:

$$К_{11} = К_{22} = К\ldots = К_{nn} = 1 \quad (17)$$

$$\Sigma К_{nj} = n^2 \quad (18)$$

где n – количество оцениваемых работников.

Расчеты коэффициентов превосходства рекомендуется проводить отдельно по каждому оцениваемому качеству для определения относительных приоритетов каждого работника.

С оговоркой о том, что оцениваемые качества работников, действительно, должны соответствовать характеристикам потенциала для карьерного продвижения, мы считаем метод оценки приоритетов приемлемым для излагаемой методики.

На наш взгляд, характеристиками потенциала работника для его карьерного продвижения (показателями оценки качеств работника) можно считать: соответствие профессионального образования работника требованиям более высокой должности; наличие у работника управленческого опыта; выраженное стремление работника к лидерству; возрастную категорию работника.

Использование этих показателей для оценки превосходств качеств работников требует определения оценочных критериев (условий сравнения превосходств), на основе которых строится матрица смежности.

Мы предлагаем следующие оценочные критерии для сравнения превосходств качеств работников:

- соответствие профессионального образования работника требованиям более высокой должности – полное соответствие, неполное соответствие, несоответствие;

- наличие у работника управленческого опыта – управленческий опыт в данной организации, управленческий опыт, ранее приобретенный в другой организации, отсутствие управленческого опыта;

- выраженное стремление к лидерству – явное, неявное, отсутствие стремления к лидерству;

- возрастная категория работника – от 35 до 45 лет, до 35 лет, старше 45 лет.

Таким образом, установление оценочных критериев для сравнения превосходств качеств работников позволяет представить матрицу смежности для определения их приоритетов в общем виде (прил. 24).

Как следует из данного приложения, построение матрицы смежности предполагает расчет абсолютного и относительного приоритетов каждого работника по совокупности превосходств оцениваемых качеств. По нашему мнению, абсолютный и относительный приоритеты можно использовать как комплексные показатели оценки превосходств качеств работников.

Абсолютный приоритет работника ($Па_j$) рассчитывается как квадрат суммы превосходств по строке:

$$Па_j = (К_{11} + К_{12} + К_{13})^2, \qquad (19)$$

Относительный приоритет работника ($По_j$) нормируется посредством деления абсолютного приоритета ($Па_j$) на сумму абсолютных приоритетов всех работников:

$$По_j = Па_j / (Па_1 + Па_2 + Па_3) \qquad (20)$$

Отсюда интегральный показатель оценки – комплексный приоритет качеств работника для карьерного продвижения ($П_{кj}$) осуществляется по формуле:

$$Пк_j = По_{aj}W_a + По_{bj}\,W_b + По_{cj}W_c + По_{dj}W_d \qquad (21)$$

где: $По_{aj}$ $По_{bj}$, $По_{cj}$, $По_{dj}$ – значения относительного приоритета j-го претендента по a, b, c, d качествам;

W_a, W_b, W_c W_d – весовые значения важности a, b, c, d качеств.

В соответствии с логикой разработки стратегии карьерного продвижения работников изложенная методика требует ее апробации, которую мы проведем на примере ЗАО «Курский электроаппаратный завод».

Для проведения оценки из тех работников, которые подлежали оценке профессиональной перспективности (§3.2 работы), мы выбрали работников, занимающих управленческие должности, а именно, менеджера по развитию производства, менеджера по техническому обучению, начальника инжинирингового центра.

Поскольку оценка потенциала работников для карьерного продвижения по включенным в нее качествам имеет четкие градации, в данном случае не потребовалось выведения среднего значения экспертных оценок. Эти оценки получены нами по результатам опроса специалистов кадровой службы ЗАО «Курский электроаппаратный завод». Результаты экспертной оценки выступили основанием для построения матрицы смежности (табл. 32).

Таблица 32

Матрица смежности оценки потенциала работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» для карьерного продвижения

Оцениваемые работники	Коэффициенты превосходств качеств работника			Сумма Каj	Абсолютный приоритет $Па_{aj}$	Относитель-ный приоритет $По_{aj}$
	$К_{a1}$	$К_{a2}$	$К_{a13}$			
1. Соответствие профессионального образования работника требованиям более высокой должности						
Менеджер по развитию производства	2	0	1	3	9	0,310
Менеджер по техническому обучению	0	1	1	2	4	0,138
Начальник инжинирингового центра	2	0	2	4	16	0,552
Суммарная оценка				9	29	1,000
2. Наличие у работника управленческого опыта						
Менеджер по развитию производства	1	0	2	3	9	0,237
Менеджер по техническому обучению	1	1	0	2	4	0,105
Начальник инжинирингового центра	2	1	2	5	25	0,658
Суммарная оценка				10	38	1,000
3. Выраженное стремление работника к лидерству						
Менеджер по развитию производства	1	0	1	2	4	0,138
Менеджер по техническому обучению	0	2	1	3	9	0,310
Начальник инжинирингового центра	2	1	1	4	16	0,552
Суммарная оценка				9	29	1,000
4. Возрастная категория работника						
Менеджер по развитию производства	2	0	2	4	16	0,444
Менеджер по техническому обучению	1	1	0	2	4	0,112
Начальник инжинирингового центра	1	1	2	4	16	0,444
Суммарная оценка				10	36	1,000

[по материалам выборочного обследования]

Для расчета интегрального показателя оценки потенциала работников для карьерного продвижения по приоритетам их качеств (комплексного приоритета) необходимо ввести весовые значения оцениваемых качеств: соответствие профессионального образования работника требованиям более высокой должности – 0,2; наличие у работника управленческого опыта – 0,3; выраженное стремление работника к лидерству – 0,4; возрастная категория работника – 0,1.

Используя приведенные весовые значения, рассчитаем комплексные приоритеты качеств оцениваемых работников:

- менеджер по развитию производства:

$Пк_1$ = 0,310*0,2 + 0,237*0,3 + 0,138*0,4 + 0,444*0,1 = 0,2327;

- менеджер по техническому обучению:

$Пк_2$ = 0,138*0,2 + 0,105*0,3 + 0,310*0,4 + 0,112*0,1 = 0,1943;

- начальник инжинирингового центра:

$Пк_3$ = 0,552*0,2 + 0,658*0,3 + 0,552*0,4 + 0,444*0,1 = 0,5730.

Из результатов расчетов комплексного приоритета работников следует, что его максимальное значение (0,5730) имеет начальник инжинирингового центра, минимальное (0,1943) – менеджер по техническому обучению. Это коррелируется с результатами оценки профессиональной перспективности работников (§3.2 работы) и позволяет нам сделать вывод о достоверности результатов оценки потенциала работников для карьерного продвижения.

Итоги оценки были доведены до сведения начальника управления по работе с персоналом ЗАО «Курский электроаппаратный завод».

В целом же результаты апробации методики оценки потенциала работников для карьерного продвижения показали, что она может использоваться в качестве инструмента выявления кандидатов на замещение управленческих должностей (второй этап алгоритма карьерного продвижения работников).

Третий этап алгоритма представлен формированием управленческого резерва организации, а обеспечивающим его реализацию инструментом мы определяем рекомендации по подготовке кадрового резерва управленческих должностей. Данные рекомендации мы изложим с учетом существующей практики подготовки кадрового резерва в ЗАО «Курский электроаппаратный завод».

Ранее по тексту работы нами отмечалось, что функционирующая в этой организации система непрерывного профессионального обучения позволяет реализовывать специфические обучающие программы, одной из которых является проект «Управленческая мастерская». Результатом реализации данного проекта является повышение квалификации работников в управленческой компоненте их профессионального развития. Однако в задачи проекта «Управленческая мастерская» не входит формирование кадрового резерва управленческих должностей. Мы считаем, что эта работа должна иметь системный характер и

осуществляться на основе структурированной последовательности действий (рис. 22).

Рис. 22. Рекомендуемая последовательность подготовки кадрового резерва управленческих должности для ЗАО «Курский электроаппаратный завод»

Информационной основой для организации подготовки кадрового резерва управленческих должностей на ЗАО «Курский электроаппаратный завод», по нашему мнению, должны являться результаты оценки профессиональной перспективности работников и последующей за ней оценки потенциала работников для карьерного продвижения.

В качестве альтернативных методик оценки мы предлагаем использовать наши авторские методики, созвучные целям ее оценки, апробированные в ЗАО «Курский электроаппаратный завод». В результате оценки можно определить рейтинговые позиции работников по их профессиональной перспективности для организации и наличию потенциала для карьерного продвижения.

Вторым действием в организации подготовки кадрового резерва управленческих должностей, по нашему мнению, должно выступать определение должностей, имеющих стратегическое значение для организации.

Здесь уместно заметить, что традиционно к таким должностям относят должности первого руководителя и его заместителей, руководителей филиалов, представительств, структурных подразделений. Мы предлагаем расширить этот список за счет включения в него должностей главных и ведущих специалистов, представителей ЗАО «Курский электроаппаратный завод» в регионах, а также должности производственного наставника, что особенно важно с позиций

профессиональной подготовки новых работников непосредственно на рабочих местах посредством коучинга.

Конкретизация состава управленческих должностей, имеющих стратегическое значение для ЗАО «Курский электроаппаратный завод», позволяет сформулировать систему требований к претендентам на замещение управленческих должностей. По нашему мнению, эти требования должны формулироваться с учетом задач стратегического развития организации, т.е. отражать не столько характеристики «идеального портрета» руководителя в его современном представлении, сколько прогнозируемые в перспективе качества, необходимые для эффективного выполнения функциональных обязанностей на управленческих должностях.

Примерами такого рода требований могут являться: видение стратегической перспективы развития ЗАО «Курский электроаппаратный завод»; развитые навыки ситуационного управления; способности к оперативному принятию решений в экстремальных условиях, вызываемых непредсказуемостью изменения рыночной среды; полное совпадение собственных интересов работника с интересами организации и т.д.

В качестве альтернативных вариантов требований к претендентам на замещение управленческих должностей, на наш взгляд, можно использовать характеристики потенциала работников для карьерного продвижения, по которым выше мы оценивали приоритеты качеств работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод»: соответствие профессионального образования работника требованиям более высокой должности; наличие у работника управленческого опыта; выраженное стремление работника к лидерству; возрастная категория работника.

Перечень требований к претендентам на замещение управленческих должностей может не иметь ни количественных, ни содержательных ограничений, так как эти требования, по сути, представляют гипотетический, «идеальный портрет» руководителя. Однако существующая практика вносит свои коррективы в характеристики «идеального портрета», допускает некоторые отклонения от него.

Степень данных отклонений, по нашему убеждению, должна иметь разумные пределы, а в качестве их ограничителя следует формулировать критерии

отбора претендентов на замещение управленческих должностей. С оговоркой о том, что эти критерии будут варьировать в зависимости от содержания труда на каждой конкретной должности, можно выделить критерии «унифицированного» характера, а именно:

- максимально возможное соответствие индивидуальных характеристик и качеств претендента «портрету идеального руководителя» для данной должности;

- положительная динамика результатов профессиональной деятельности на занимаемой в данный момент должности и на предыдущих должностях;

- высокая степень профессиональной и психологической готовности претендента к занятию управленческой должности.

И, наконец, завершающим действием в подготовке кадрового резерва управленческих должностей для ЗАО «Курский электроаппаратный завод» мы определяем непосредственную разработку и реализацию плана замещения управленческих должностей.

Разработка этого плана требует комплексного анализа практики управления персоналом организации, качественного состава кадров, с учетом половозрастных характеристик, возраста, перспектив карьерного продвижения, личных интересов, состояния здоровья каждого из работников, занимающих управленческие должности в настоящее время; установления конкретных сроков их освобождения с обязательным информированием о них претендентов на замещение управленческих должностей. Осведомленность претендентов о сроках их потенциального назначения на новые должности будет выступать эффективным мотиватором для роста результативности труда и повышения его качества.

В свою очередь, реализация плана замещения управленческих должностей должна начинаться с подготовки преемников посредством передачи опыта высвобождаемыми управленческими работниками.

Завершая изложение стратегии карьерного продвижения работников, заметим, что она, как и другие, предложенные в данной главе стратегии повышения качества рабочей силы, не рассматривается нами как безальтернативная в части ее содержания. В нашем исследовании при разработке стратегий мы ориентировались на реальные потребности практики управления работниками ЗАО «Курский электроаппаратный завод».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные результаты выполненной работы раскрываются следующими положениями.

1. Теоретическое обоснование качества рабочей силы как объекта формирования стратегий организации

Определение перспектив развития организации в условиях конкуренции требует разработки стратегий во всех функциональных сферах деятельности.

По итогам изучения экономической литературы мы пришли к выводу о доминировании «расширительного» толкования сущности стратегии (с указанием на способы достижения конкурентных преимуществ и факторы, от которых зависит результативность стратегии), согласно которому сформировались два базовых подхода к определению их видов. В первом подходе они представлены произвольно формируемым набором разновидностей, во втором – в виде систематизации по различным классификационным критериям.

Мы придерживаемся второго подхода (Портер М., Ламбен Ж.-Ж., Румянцева Е.Е., Панкрухин А.П., Фатхутдинов Р.А., Данько Т.П. и др.), в развитие которого предложена обобщенная классификация стратегий по следующим критериям: факторы рыночной конкуренции (сфера конкуренции и конкурентное преимущество); характер роста (сокращения) бизнеса; происхождение, логика развития фирмы и ее традиции управления; учет рыночной конъюнктуры; характеристики фирмы производителя (торговца); мера активности в отношении преобразования и отстаивания своей доли на рынке; приоритеты фирмы в отношении реализации основных функций маркетинга; доля рынка, принадлежащего предприятию; различие условий экономической среды и ресурсов предприятий; условие обеспечения конкурентоспособности; уровень активности рыночного поведения; рыночная позиция; сфера диверсификации; притязания собственников; сочетание SWOT–признаков.

Основной причиной множественности и разнообразия стратегий, по нашему мнению, выступает различие объектов, для которых они разрабатываются. Это потребовало уточнения содержания качества рабочей силы по образующим его компонентам, с выделением сфер формирования и использования.

Качество рабочей силы трактуется нами как комплекс свойств собственника рабочей силы, сформированный под влиянием природных (психофизиологических), мотивационных (ценностно-ориентационных) и социальных (организационных, адаптационных, статусных) факторов, реализуемый посредством выхода на рынок труда для продажи рабочей силы работодателю и ее фактического использования в процессе трудовой деятельности с учетом предшествующего трудового опыта, определяющий степень реализации трудового потенциала и возможности его развития.

Отличием авторского определения качества рабочей силы является акцент на эволюционном характере его формирования, последовательной взаимосвязи стадий формирования ресурсов рынка труда, использования трудовых ресурсов в экономике, реализации трудовых возможностей, развития трудовой активности, соответственно которым выделены компоненты качества рабочей силы.

Качество входящего на рынок ресурса труда в работе раскрыто по факторам формирования качества рабочей силы: природным (психофизиологическим), мотивационным (ценностно-ориентационным), социальным (организационным, адаптационным, статусным).

Качество используемого ресурса труда обосновано исходя из действия экономического закона соответствия уровня развития производительных сил уровню развития производственных отношений, согласно которому «соответствие» достигается наличием совокупности конкретно-исторических и социально-экономических условий. В диссертации подчеркивается, что на качество используемого ресурса труда наиболее важное влияние оказывают социальные последствия научно-технического прогресса, сопровождающиеся адекватным изменением профессионально-квалификационной структуры рабочей силы. В работе раскрыто влияние возрастания сложности трудовых функций, формирования тенденции «уникализации» труда, роста значимости знаний в профессиональной квалификации, изменения природы интенсивности труда на качество используемого ресурса труда.

Обоснование качества рабочей силы в аспекте меры и качества трудовых возможностей дано посредством конкретизации особых ее характеристик (неотделимость от носителя, ограниченность использования, зависимость цены от

качества, зависимость стоимости от эффективности использования, способность к самовосстановлению затрат, способность к накоплению), с учетом их проявления в производственном процессе. С одной стороны, эти характеристики являются объективными, отвечающими принципам функционирования «свободного», конкурентного рынка труда; с другой стороны – субъективными, персонифицированными для каждого конкретного собственника рабочей силы, отражаемыми трудовым потенциалом и качеством труда.

Именно этот аспект качества рабочей силы мы считаем доминирующим предметом стратегического управления трудовыми ресурсами любой организации. Акцент на стратегическую направленность управления качеством труда означает, что оно, т.е. качество – ключевая сфера формирования конкурентоспособности, как отдельного работника, так и организации в целом, представляемой совокупностью трудовых потенциалов работников.

На каждой стадии формирования качества рабочей силы (формированию ресурсов рынка труда, использованию трудовых ресурсов в экономике, реализации трудовых возможностей, развитию трудовой активности) существуют определенные условия, реализация которых создает возможность перехода качества на более высокую стадию. Только на первой стадии развития качество рабочей силы для организации выступает «данностью», не подлежащей управленческому воздействию. На остальных стадиях качество рабочей силы является управляемым, а поэтому его следует рассматривать как объект разработки стратегий организации.

2. Логика формирования стратегий повышения качества рабочей силы в системе стратегического управления организацией.

На основе изучения генезиса формирования стратегий повышения качества рабочей силы в системе стратегического управления организацией в диссертации обоснована логика исследуемого процесса в виде последовательной взаимосвязи его концептуальных, функциональных и инструментальных основ.

Концептуальной основой формирования стратегий повышения качества рабочей силы определено стратегическое управление организацией и соподчиненное ему стратегическое планирование. Исходя из положений основных научных школ и концепций стратегического управления организацией (стратегического планирования,

позиционирования, ресурсной, динамических способностей, знаний), конкретизировано их значение для генезиса процесса формирования стратегий повышения качества рабочей силы.

Функциональная основа исследуемого в диссертации процесса представлена стратегическим управлением трудовыми отношениями и соподчиненными ему стратегиями управления рабочей силой. По результатам изучения генезиса стратегического управления трудовыми отношениями конкретизированы сущностные особенности подходов к управлению и обеспечивающих его концепций: экономического – концепция использования трудовых ресурсов; органического – концепция управления персоналом и концепция человеческих ресурсов; гуманистического – концепция компетентности человека. В диссертации подчеркивается, что для формирования стратегий повышения качества рабочей силы наиболее важное значение имеют те стратегии управления, которые имеют целью развитие работника. Эти стратегии рассмотрены по признакам их типизации: в зависимости от стадии жизненного цикла (стадии развития); по ключевым компонентам миссии организации; исходя из национальной философии управления.

Инструментальная основа формирования стратегий повышения качества рабочей силы представлена кадровой политикой и моделями управления работниками. Установлено существование двух полярных точек зрения по поводу причинно-следственной связи между стратегией и политикой: первая определяет кадровую политику следствием стратегии управления (к примеру, Аширов Д.А.); вторая (например, Сербиновский Б.Ю.) – подчиняет стратегию управления кадровой политике. Мы придерживамтся первой точки зрения, считая, что кадровая политика – это инструмент реализации стратегий управления трудовыми отношениями как функциональной разновидности корпоративной стратегии управления организацией. В отличие от стратегии, однозначно ориентированной на долгосрочную перспективу, политика реализуется как в стратегическом, так и оперативном управлении. Рассмотренные в работе типы кадровой политики выступают базисом для разработки моделей управления работниками: жесткой, мягкой, комбинированной.

Отсюда процесс формирования стратегий повышения качества рабочей силы предстает как слияние стратегий управления рабочей силой, кадровой политики и моделей управления работниками в стратегическом управлении организацией. Ключевым условием

достижения стратегической цели в данном случае определяется процесс развития возможностей по схеме «трудовой потенциал работника – условия организационной среды – внешнее рыночное окружение», доказывающей логику взаимосвязи развития работника и конкурентных возможностей организации.

3. Внутриотраслевые, внутриорганизационные и персонифицированные (личностные) факторы изменения качества рабочей силы.

Исследование внутриотраслевых факторов изменения качества рабочей силы проводилось на примере промышленного производства, в том числе обрабатывающих производств, включая производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования. Установлено, что за 2011-2015 гг. в отрасли произошло существенное снижение индекса производства из-за экономического кризиса, сопровождавшееся снижением эффективности использования основных фондов, и в то же время, ростом энергоемкости и трудоемкости, наиболее быстрым в производстве электрооборудования. Оценки предпринимательской уверенности в обрабатывающих производствах снижаются: изменения экономического состояния отрасли и конкурентной среды в ней (за исключением доступности услуг естественных монополий) оцениваются негативно. Главными факторами ограничения роста производства выступают недостаточный спрос на продукцию на внутреннем рынке, неопределенность экономической ситуации и высокий уровень налогообложения.

Численность работников в обрабатывающих производствах сокращается, из-за сокращения числа создаваемых рабочих мест выбытие рабочей силы происходит более высокими темпами, чем ее принятие. В обрабатывающих производствах растет сложность условий труда, связанная с его вредом, опасностью, негативным воздействием производственных факторов на состояние здоровья работников. Сокращение продолжительности рабочего времени, наряду с падением объемов производства, выступило причиной снижения темпов роста производительности труда, более быстрого в отрасли, чем по экономике в целом.

Выделение внутриорганизационных и персонифицированных (личностных) факторов, влияющих на качество рабочей силы, потребовало их исследования на уровне конкретной организации. Объектом для такого исследования в диссертации послужило ЗАО «Курский электроаппаратный завод». Качество рабочей силы исследовалось в динамике, во взаимосвязи с результатами ее использования в двух аспектах: с позиций

интересов организации - посредством индикаторов эффективности труда работников; с позиций интересов работников - посредством индикаторов оплаты труда. Анализ качества рабочей силы проводился по трем его атрибутивным признакам – категориям работников, их возрастному составу и уровню профессионального образования.

Выявлено, что в 2011-2015 гг. среднесписочная численность работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» имела выраженную тенденцию к сокращению по всем категориям работников: относящихся к штатному составу (наиболее существенно, рабочих); работающих на условиях внешнего совместительства; трудоустроенных на основе гражданско-правовых договоров. Сокращение численности работников штатного состава происходило за счет старших возрастных групп, но при этом тенденция «старения кадров» сохраняется, несмотря на наметившийся рост численности работающей молодежи и работников среднего возраста. Динамика уровня профессионального образования является позитивной и подтверждается ростом численности работников с высшим и средним профессиональным образованием.

Исследование эффективности использования рабочей силы с позиций интересов ЗАО «Курский электроаппаратный завод» проводилось посредством расчета индикаторов эффективности труда. Расчеты показали одновременное проявление двух полярных тенденций динамики эффективности использования рабочей силы:

- позитивных – рост производительности труда и зарплатоотдачи, с соответствующим снижением зарплатоемкости; сокращение уровня расходов на оплату труда с учетом выплат социального характера к выручке от продаж; рост рентабельности труда по выручке от продаж и прибыли от продаж на единицу фонда оплаты труда с учетом выплат социального характера;

- негативных – снижение фондовооруженности труда и рентабельности труда по чистой прибыли; сокращение чистой прибыли на единицу фонда оплаты труда с учетом выплат социального характера.

Проявление негативных тенденций динамики эффективности труда мы объясняем отрицательной динамикой базовых показателей, использованных в расчетах. Несмотря на это обстоятельство, в целом использование рабочей силы с точки зрения интересов ЗАО «Курский электроаппаратный завод» является эффективным.

С позиций интересов работников эффективность использования рабочей силы отражается размером получаемых трудовых доходов.

Исследование показало общее сокращение фонда заработной платы работников штатного состава организации, произошедшее за счет сокращения фонда заработной платы рабочих, при росте показателя по категориям руководителей и специалистов, работников несписочного состава, внешних совместителей и работавших по гражданско-правовым договорам. Фонд материального поощрения характеризуется тенденцией роста, как и единовременные поощрительные выплаты работникам штатного состава, причем в конце периода исследования компенсация расходов на питание, жилье, топливо сохранена только для рабочих.

Несмотря на это, совокупный фонд оплаты труда рабочих, объединяющий выплаты социального характера, фонд заработной платы и фонд материального поощрения, сокращается, в отличие от аналогичного показателя по категориям руководителей и специалистов.

Установление характера использования рабочей силы в ЗАО «Курский электроаппаратный завод» проводилось посредством расчета коэффициента соотношения темпов роста производительности труда и среднемесячной заработной платы с учетом фонда материального поощрения и выплат социального характера. Расчеты показали, что за исключением 2014 года, на протяжении всего исследованного периода величина коэффициента превысила единицу, а следовательно, использование рабочей силы имеет интенсивный характер.

В основу исследования факторов конкурентного развития работников (процесса движения к усилению ролевых позиций в организации, как статусных, так и профессиональных) положена гипотеза о доминирующем влиянии факторов нематериальной природы, мотивирующих работников к достижению базовых целей труда в конкретной организации.

Исследование проводилось на основе авторской анкеты, состоящей из трех блоков, соответствующих выделенным факторам конкурентного развития работников в организации: наличие индивидуальных лидерских качеств, наличие условий для результативного межличностного профессионального взаимодействия, наличие внутриорганизационных условий для карьерного роста. Каждый блок анкеты содержал по пять вопросов, детализирующих проявление соответствующего фактора, с тремя «закрытыми» вариантами ответов (параметров оценки факторов) по критерию его влияния на конкурентное развитие работников в градациях: позитивное, нейтральное, негативное.

Выборочная совокупность респондентов - работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» составила 89 чел. (20% от численности), в том числе 76 рабочих, 7 специалистов и 6 руководителей.

Анализ результатов опроса проводился в три этапа. На первом этапе были рассчитаны удельные веса полученных ответов по каждому параметру оценки факторов конкурентного развития работников, для каждой их категории. На втором этапе рассчитывались средние результаты оценок по всем категориям работников для формулировки обобщающих выводов о значимости параметров, формирующих влияние факторов их конкурентного развития. На третьем этапе респондентам было предложено оценить значимость выделенных факторов для конкурентного развития, с выведением средних значений оценок и ранжированием целей труда в организации для определения предметных областей разработки конкурентных стратегий повышения качества рабочей силы.

Результаты опроса по первому фактору (наличие индивидуальных лидерских качеств) показали, что позитивные параметры его оценки выбрали более 20% рабочих и более 30% специалистов. Это свидетельствует о существенной доле работников, обладающих лидерскими амбициями.

По второму фактору (наличие условий для результативного межличностного профессионального взаимодействия работников) рабочие и специалисты предпочли «нейтральные» варианты ответов, в отличие от руководителей, идеализирующих условия для межличностного профессионального взаимодействия.

Результаты опроса по третьему фактору (наличие внутриорганизационных условий для карьерного роста работников) показал, что большинство рабочих и специалистов уверены в создании благоприятных условий только избранным работникам; система требований к претендентам на карьерное продвижение нестабильна; информация о его условиях доступна незначительному числу работников, а индивидуальное планирование карьерного роста осуществляется формально.

Выведение сводных оценок по всем категориям опрошенных работников показало, что по максимуму оценок негативного влияния факторов проблемными параметрами для ЗАО «Курский электроаппаратный завод» являются:

- по фактору «наличие индивидуальных лидерских качеств работников» - предпочтительность исполнения заданий руководителя, а также степень личной ответственности работников за результаты труда;

- по фактору «наличие условий для результативного межличностного профессионального взаимодействия работников» - неуверенность в восприятии работниками других подразделений предложений по совершенствованию труда, а также отсутствие взаимодействия между работниками разных подразделений;

- по фактору «наличие внутриорганизационных условий для карьерного роста работников» - отсутствие практики индивидуального карьерного планирования, неизвестность причин назначения работников на управленческие должности, а также независимость передвижения работников по должностной иерархии от их желания или способностей.

Третий этап исследования предполагал оценку значимости факторов конкурентного развития работников для достижения базовых целей труда в организации, показавшую, что на первое место респонденты ставят фактор результативного межличностного профессионального взаимодействия (отвечающий цели профессионального признания и завоевания авторитета в трудовом коллективе); на второе – фактор наличия внутриорганизационных условий для карьерного роста (цель – построение профессиональной и (или) должностной карьеры в организации); на третье – фактор наличия индивидуальных лидерских качеств (цель – достижение индивидуального лидерства в организации).

Установление базовых целей труда работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод» (профессиональное признание и завоевание авторитета в трудовом коллективе, построение профессиональной и (или) должностной карьеры в организации, достижение индивидуального лидерства в трудовом коллективе) послужило основой для определения предметных областей разработки конкурентных стратегий повышения качества рабочей силы.

4. Комплекс стратегий повышения качества рабочей силы, обеспечивающих взаимосвязь работника и конкурентных возможностей организации.

Определение приоритетных направлений разработки стратегий повышения качества рабочей силы в организации производилось исходя из задачи обеспечения взаимосвязи развития работника и конкурентных возможностей организации. Логика

разработки стратегий основывалась на положении о том, что условием достижения индивидуального лидерства работников является их непрерывное профессиональное развитие, в свою очередь, выступающее условием карьерного продвижения. В такой последовательности разработки стратегий они обеспечивают взаимосвязь цели и средств ее достижения, исходя из общего ориентира на повышение качества рабочей силы.

Алгоритм разработки стратегии индивидуального лидерства работников в организации представлен последовательно взаимосвязанными процедурами.

Базовым подходом к разработке стратегии избран поведенческий подход к управлению работниками, а концептуальной основой послужили концепции рационального поведения организации: пригодности, оптимизации, адаптивизации. Критерием оценки эффективности стратегии определена оптимальность стратегических альтернатив, обеспечивающих достижение индивидуального лидерства.

Логика стратегии формализована для обеих сторон трудового процесса, ее ключевым принципом выступил рост социальной ответственности, исходя из которого, определены цель и задачи стратегии, конкретизированы условия достижения индивидуального лидерства.

Особое внимание уделено формированию состава инструментов его развития по предметным сферам формирования: деловые качества и трудовые ценности, профессионально-образовательный уровень, профессиональное развитие, должностная карьера, интеллектуальный потенциал, мотивация на повышение качества и производительности труда, организационная культура. Обосновано, что их выбор зависит от управленческого приоритета, отражаемого кадровой политикой организации. Формирование ее типов производилось с выделением ключевых принципов их разработки.

Стратегическими альтернативами определены формирование деловых компетенций работников, организационная поддержка непрерывного профессионального роста работников, формирование управленческого резерва.

Оценку их оптимальности для достижения стратегической цели повышения качества рабочей силы предложено проводить по авторской методике.

Исходной посылкой для разработки стратегии профессионального развития работников явилось положение о том, что оно должно вызывать закономерное повышение качества рабочей силы, сопровождаться эффектом для организации - ростом

производительности труда, развитием лояльности работников к организации. Это требует оценки профессиональной перспективности каждого работника.

Конкретизированные в работе задачи профессионального развития работников потребовали определения его унифицированных критериев. Таковыми мы считаем: профессиональную компетентность; ответственность за последствия действий и решений; способность организовывать и планировать выполнение полученных заданий; творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициативу; способность быстро адаптироваться к новым требованиям, сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях.

С учетом эволюционного характера профессионального развития работников выделены его последовательные стадии (профессиональная социализация в трудовом коллективе, формирование профессионального авторитета в трудовом коллективе, профессиональное продвижение в трудовом коллективе), условия обеспечения (совершенствование базовой профессиональной подготовки, организация специализированного профессионального обучения, организация повышения профессиональной квалификации) и инструменты.

Основное внимание в предлагаемой стратегии уделено формированию системы непрерывного профессионального обучения работников организации, изложенной на примере ЗАО «Курский электроаппаратный завод».

Структура системы раскрывается последовательной взаимосвязью следующих процедур: создание в оргструктуре специального подразделения – отдела обучения и развития персонала; регламентация деятельности отдела; определение потребности в профессиональном обучении; сегментация его направлений; выбор формы; определение критериев разработки обучающих программ; выбор методов реализации обучающих программ; разработка методики организации профессионального обучения; оценка его результатов.

Для оценки профессиональной перспективности работников разработана одноименная методика, основанная на методе оценки деловых качеств работников с дополнением его методом оценки результатов профессиональной деятельности.

Разработка стратегии карьерного продвижения работников предварялась выделением присущих ему проблем и определением внутриорганизационных условий карьерного продвижения. Суть стратегии заключается в алгоритмизации

процедуры карьерного продвижения и разработке инструментов ее реализации в управленческой практике, представленных в диссертации индивидуальными планами карьерного роста, методикой оценки потенциала работников для карьерного продвижения, рекомендациями по подготовке кадрового резерва управленческих должностей.

Рекомендуемая форма индивидуального плана карьерного роста основывается на изменении подхода к планированию – обеспечении непосредственного участия работников в этом процессе, за исключением отдельных позиций плана, которые они не могут определить самостоятельно, связанных с дополнительной профессиональной подготовкой, определяемой в качестве условия реализации этапов карьерного роста.

Оценка потенциала работников для карьерного продвижения проводится по авторской методике, посредством оценки приоритетов качеств, формирующих потенциал работника.

Рекомендации по подготовке кадрового резерва управленческих должностей изложены согласно следующей последовательности действий: оценка профессиональной перспективности работников; оценка их потенциала для карьерного продвижения; определение управленческих должностей, имеющих стратегическое значение для организации; формирование состава требований к претендентам на замещение управленческих должностей в соответствии с задачами стратегического развития организации; формулировка критериев отбора претендентов на замещение управленческих должностей; разработка и реализации плана замещения управленческих должностей.

5. Методический инструментарий реализации авторских стратегий повышения качества рабочей силы.

Разработанный в диссертации методический инструментарий представлен тремя методиками, соответствующими авторским стратегиям повышения качества рабочей силы, апробированными в ЗАО «Курский электроаппаратный завод».

Первая методика предназначена для оценки стратегических альтернатив достижения индивидуального лидерства работников в организации, проводимой на основе опроса экспертов - специалистов кадровой службы в два этапа. На первом этапе оцениваются весомость и сложность реализации стратегии индивидуального

лидерства в целом; на втором – весомость и сложность реализации каждой стратегической альтернативы. Параметрами оценки весомости определены предметные сферы формирования индивидуального лидерства, а оценки сложности реализации – ключевые проблемы, присущие ему в каждой предметной сфере.

Значения весомости и сложности реализации стратегических альтернатив по каждой характеристике определяются посредством перемножения коэффициентов и на результаты экспертных оценок, с суммированием полученных значений. Коэффициенты оптимальности стратегических альтернатив рассчитываются посредством деления итоговых оценок их весомости на итоговые оценки сложности реализации.

Расчеты показали, что специалисты кадровой службы ЗАО «Курский электроаппаратный завод» отдают явный приоритет формированию деловых компетенций работников, а второй по значимости альтернативой считают организационную поддержку непрерывного профессионального роста работников.

Вторая авторская методика предназначена для оценки профессиональной перспективности работников, проводимой посредством оценки их деловых качеств и результатов профессиональной деятельности.

Коэффициент профессиональной перспективности работника представляет собой сумму коэффициентов: делового (степень развития деловых качеств, уровень квалификации, характеризующие работника); функционального (уровень исполнения функциональных обязанностей, степень сложности выполняемых профессиональных функций, характеризующие выполняемую работу). Каждый показатель оценки выражается в долях единицы, характеризуется своим набором параметров, оцениваемых по соответствующей шкале.

Для апробации методики были выбраны пять работников из состава руководителей и специалистов ЗАО «Курский электроаппаратный завод», у которых в текущем году заканчивается срок трудовых контрактов: инженер по метрологии, инженер-технолог, менеджер по развитию производства, менеджер по техническому обучению, начальник инжинирингового центра.

По результатам оценки выявлено, что максимально высокий коэффициент профессиональной перспективности имеет начальник инжинирингового центра, а минимальное значение коэффициента – менеджер по техническому обучению.

Третья разработанная в диссертации методика позволяет оценивать потенциал работников для карьерного продвижения и базируется на методе оценки приоритетов качеств, формирующих потенциал. Оценка производится посредством сравнительного анализа превосходств качеств, с расчетом абсолютного, относительного и комплексного приоритета.

Показателями оценки качеств работников определены соответствие их профессионального образования требованиям более высокой должности, наличие управленческого опыта, выраженное стремление к лидерству, возрастная категория, соответственно которым выделены оценочные критерии (соответственно 0,2, 0,3, 0,4, 0,1), используемые при построении матрицы смежности оценки потенциала работников для карьерного продвижения

Расчеты показали, что максимальное значение комплексного приоритета имеет начальник инжинирингового центра, минимальное – менеджер по техническому обучению. Это коррелируется с результатами оценки профессиональной перспективности работников и позволяет сделать вывод о достоверности результатов оценки потенциала работников для карьерного продвижения.

Таким образом, в диссертации:

1. Дано теоретическое обоснование качества рабочей силы как объекта формирования стратегий организации.

2. Раскрыта логика формирования стратегий повышения качества рабочей силы в системе стратегического управления организацией.

3. Выявлены внутриотраслевые, внутриорганизационные и персонифицированные (личностные) факторы изменения качества рабочей силы.

4. Разработан комплекс стратегий повышения качества рабочей силы, обеспечивающих взаимосвязь развития работника и конкурентных возможностей организации: индивидуального лидерства работников в организации, их профессионального развития, карьерного продвижения.

5. Разработан и апробирован методический инструментарий реализации авторских стратегий повышения качества рабочей силы, включающий методики оценки оптимальности стратегических альтернатив, оценки профессиональной

перспективности работников, оценки потенциала качеств работников для карьерного продвижения.

Перспективы дальнейшей разработки проблемы заключаются в совершенствовании методического обеспечения аналитических исследований качества рабочей силы в контексте факторов его формирования и условий развития.

Широкое функциональное содержание управления трудовыми отношениями определяет необходимость разработки стратегий повышения качества рабочей силы для каждой его предметной области, с учетом специфики деятельности производственных организаций.

Требуется также продолжение исследований в области разработки системы обеспечения конкурентоспособности работников, основанной на мониторинге качества рабочей силы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Аббас, А.Б.* Современные требования производства к качеству рабочей силы [Текст] / А.Б. Аббас, М.А. Меньшикова // Развитие торгового дела, маркетинга и менеджмента в условиях глобализации экономики: Сборник материалов международной научно-практической конференции (IV Ходыревские чтения). – Курск: КГУ, 2013. – С. 294-299.

2. *Аббас, А.Б.* Организация профессионального обучения рабочих кадров на предприятии [Текст] / А.Б. Аббас, М.А. Меньшикова // Развитие торгового дела, маркетинга и менеджмента в условиях глобализации экономики: Сборник материалов международной научно-практической конференции (IV Ходыревские чтения). – Курск: КГУ, 2013. – С. 291-294.

3. *Аббас, А.Б.* Повышение качества рабочей силы в современной экономике [Текст] / А.Б. Аббас, М.А. Меньшикова // Современные технологии управления: вопросы менеджмента, маркетинга, управления персоналом, коммерции: Сборник материалов научно-практической конференции. – Курск: КГУ, 2014. – С. 114-116.

4. *Аббас, А.Б.* Концептуальные основы построения стратегии индивидуального лидерства работников организации [Текст] / А.Б. Аббас // Экономика и предпринимательство. - 2016. -№1(ч. 1). - С. 1142-1147.

5. *Алашеев, С.Ю.* Все ли решают кадры: методики прогнозирования кадровых потребностей экономики [Текст] / С.Ю. Алашеев, Н.Ю. Посталюк // Образовательная политика. – 2010. - №7-8(45-46).

6. *Ансофф, И.* Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

7. *Анцупов, А.Я.* Социально-психологическая оценка персонала [Текст] / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 303 с.

8. *Армстронг, М.* Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2007. – 832 с.

9. *Афанасьев, А.И.* Вопросы кадровой политики в Японии [Текст] / А.И. Афанасьев // Международная политика. - 2014. - № 11. - С. 123–129.

10. *Ахмадеев, А.А.* Профессиональное развитие персонала на примере Запада [Текст] / А.А. Ахмадеев, А.А. Рабцевич // Научный обозреватель. - 2014. - № 1. - С.32–33.

11. *Аширов, Д.*А. Управление персоналом [Текст] / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Издательство «Проспект», 2005. – 432 с.

12. *Балакирева, А.Е.* Интеграция классических и современных методик разработки конкурентной стратегии организации с целью повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / А.Е. Балакирева, В.В. Костина, Н.И. Меркушова // Молодой ученый. - 2014. - №2. - С. 405-412.

13. *Баташева, М.А.* Качество трудовой жизни как показатель осуществления трудового потенциала [Текст] / М.А. Баташева // Молодой ученый. - 2015. - №8. - С. 471-474.

14. *Беленов, О.Н.* Стратегический маркетинг [Текст] / О.Н. Беленов. – Воронеж: Изд-во ВГУ, 1998.

15. *Беолковский, А.Н.* Конкурентная стратегия современных компаний (точка зрения Майкла Портера) [Текст] / А.Н. Беолковский // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. - №4.

16. *Березина, Н.М.* Кадровое делопроизводство [Текст] / Н.М. Березина. – 2-е издание. – СПб.: Питер, 2008. – 221 с.

17. Большая экономическая энциклопедия / [Текст]. – М.: ЭКСМО, 2007. – 816 с.

18. Большой словарь иностранных слов / [Текст]. – М.: ЮНВЕС, 1998. – 784 с.

19. *Борисов, А.Б.* Большой экономический словарь. 2-е издание, дополненное и переработанное [Текст] / А.Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2007. – 860 с.

20. *Вавилов, С.Ю.* Стратегическое планирование как программа долгосрочного развития и адаптации ключевых компетенций компании [Текст] / С.Ю. Вавилов, А.Е. Хачатуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 1. – С. 4–18.

21. *Веснин, В.Р.* Управление персоналом в схемах [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби; Изд-во «Проспект», 2008. – 96 с.

22. *Вилков, Н.М.* Социальное партнерство при подготовке квалифицированной рабочей силы – ведущий фактор реализации экономической политики государства [Текст] / Н.М. Вилков // Молодой ученый. - 2009. - №11. - С. 87-92.

23. *Воронин, В.П.* Формирование экономических ресурсов предприятий в условиях ограниченных возможностей [Текст] / В.П. Воронин, С.Н. Чернышева, Н.П. Матыцина, Н.В. Грищенко // Экономика и предпринимательство. – 2014. - №12-4 (53-4). – С. 856-859.

24. *Воронин, В.П.* Управление человеческим капиталом на основе процессного подхода в интересах инновационного развития [Текст] / В.П. Воронин, О.В. Осенева // ФЭС: Финансы. Экономика. – 2011. - №11. – С. 45-47.

25. *Герчикова, В.*И. Функции и структура службы управления персоналом [Текст] / В.И. Герчикова. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 754 с.

26. *Гоголева, Т.Н.* Экономический анализ производительности труда и капитала: макроэкономический аспект [Текст] / Т.Н. Гоголева // Современная экономика: проблемы и решения. – 2011. - №11(23). – С. 101-108.

27. *Гоголева, Т.Н.* Информационная составляющая функционирования рынка труда [Текст] / Т.Н. Гоголева, И.Ю. Ляшенко // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая. – 2011. - №1(40). – С. 53-57.

28. *Глухих, Л.В.* Разработка и реализация конкурентной стратегии промышленного предприятия [Текст] / Л.В. Глухих, А.А. Сенюк // Экономические науки. - 2012. - № 5(90).

29. *Голубков, Е.П.* Маркетинг: словарь терминов [Текст] / Е.П. Голубков. – М.: Дело и Сервис, 2012. – 320 с.

30. *Гончаров, В.В.* Важнейшие критерии результативности управления [Текст] / В.В. Гончаров. – М.: КДУ, 2011.

31. *Горелов,* Н.А. Экономика труда. Краткий курс [Электронный ресурс]. – URL: http://www.iworld.ru/attachment.php?barcode=978591180086&at=exc&n=0.

32. *Гравшина, И.Н.* Конкурентная стратегия в системе управления конкурентоспособностью предприятия [Текст] / И.Н. Гравшина // Молодой ученый. - 2013. - №6. - С. 296-298.

33. *Гребенник, Л.Г.* Актуализация политики занятости населения на этапе инновационных преобразований [Текст] / Л.Г. Гребенник, И.И. Ледовская // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. - №3(47). – С. 291-297.

34. *Гурков, И.*Б. Стратегический менеджмент организации [Текст] / И.Б. Гурков. – М.: Интел-Синтез, 2001. – 354 с.

35. *Данько, Т.П.* Управление маркетингом [Текст] / Т.П. Данько. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Юрайт», 2015. – 521 с.

36. *Дафт, Р.Л.* Менеджмент [Текст] / Р.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с.

37. *Дуракова, И.Б.* Экономический контроль и аудит маркетинга персонала [Текст] / И.Б. Дуракова // Кадровик. – 2012. - №4. – С. 95-102.

38. *Дуракова, И.Б.* Статистический анализ показателей качества инструментария менеджмента персонала [Текст] / И.Б. Дуракова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2011. - №2. – С. 181-185.

39. *Долженкова, Ю.В.* Роль команд в повышении конкурентоспособности промышленных предприятий [Текст] / Ю.В. Долженкова // Труд и социальные отношения. – 2014. - №6. – С. 66-74.

40. *Егорова, М.С.* Трудовые ресурсы предприятия: оценка потребности и эффективности использования [Текст] / М.С. Егорова, И.Г. Пищальников // Молодой ученый. - 2015. - №9. - С. 586-589.

41. *Емельянова, Е.Н.* Повышение производительности труда на предприятии розничной торговли с применением эффективной организации труда [Текст] / Е.Н. Емельянова // Молодой ученый. - 2014. - №8. - С. 467-471.

42. *Енькова, М.А.* Кадры предприятия и производительность труда [Текст] / М.А. Енькова, Н.В. Андрианова // Молодой ученый. - 2015. - №12. - С. 415-417.

43. *Ермоленко Т.Ф.* Патерналистские контуры российской модернизации : монография [Текст] / Т.Ф. Ермоленко. – Ростов н/Д: Издательство ЮФУ, 2011. – 281 с.

44. *Завьялов, П.С.* Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах [Текст] / П.С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 496 с.

45. *Заиграйкина, И.Н.* Экономические аспекты российской миграции [Текст] / И.Н. Заиграйкина, С.Н. Чернышова // Молодой ученый. - 2015. - №7.3. - С. 20-23.

46. *Зайцев, Н.Л.* Краткий словарь экономиста [Текст] / Н.Л. Зайцев. – 4-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 224 с.

47. *Зейналов, Н.*В.-оглы. Современные аспекты управления трудовыми ресурсами в условиях рыночной экономики [Текст] / Н.В.-оглы Зейналов // Экономические науки. - 2012. - № 3. - С. 89-91.

48. *Зубаревич, Н.В.* Региональное развитие и институты [Электронный ресурс] / Н.В. Зубаревич // Экспертный канал «Открытая экономика». – URL: www.http://opec.1240639.html.

49. *Ибрагимова, Р.Р.* Процессы адаптации рынка труда Российской Федерации в период кризисов [Текст] / Р.Р. Ибрагимова, А.А. Рабцевич // Молодой ученый. - 2015. - №5. - С. 263-265.

50. *Иванцевич, Дж.*М. Человеческие ресурсы управления [Текст] / Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 263 с.

51. *Изосимова, И.Ю.* Современные проблемы формирования систем развития кадрового потенциала [Текст] / И.Ю. Изосимова, А.А. Рабцевич // Научное обозрение: теория и практика. - 2014. - № 3. С.21–27.

52. *Исраилов, М.В.* Трудовые ресурсы и развитие регионального рынка труда [Текст] / М.В. Исраилов // Молодой ученый. - 2013. - №7. - С. 174-178.

53. *Кабанов, С.С.* О влиянии инноваций на рост производительности труда и занятость в российской экономике [Текст] / С.С. Кабанов, Л.В. Стрелкова // Вестник ННГУ. Серия Социальные науки. – 2011. - №1. – С. 147-151.

54. *Кабирова, С.З.* Применение нестандартных методов мотивации для привлечения высококвалифицированной рабочей силы [Текст] / С.З. Кабирова, А.В. Сулейманова // Молодой ученый. - 2013. - №6. - С. 340-341.

55. *Карпов, Э.А.* Стратегическая сегментация бизнеса промышленных предприятий : монография [Текст] / Э.А. Карпов, О.Н. Тихонова, А.В. Черезов. – Старый Оскол: ООО «ТНТ», 2001. – 152 с.

56. *Кибанов, А.В.* Разработка кадровой политики организации [Текст] / А.В. Кибанов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2013. - № 1. - С. 23–25.

57. *Клименко, О.И.* Процедура построения организационной модели для регламентации трудовых отношений [Текст] / О.И. Клименко, Ю.А. Рындина // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. - №4(44). – С. 58-62.

58. *Клименко, О.И.* Регламентация трудовых отношений в контексте социальной технологизации [Текст] / О.И. Клименко, Ю.В. Безуглова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. - №1(49). – С. 30-37.

59. *Колесникова, О.А.* Социально-психологические аспекты решения проблем занятости [Текст] / О.А. Колесникова // Социально-психологические проблемы транзитивной экономики: сборник материалов международной научной конференции. – Воронеж: ВГУ, 2004. – С. 71-75.

60. *Коровкин, А.Г.* Проблемы согласования спроса на рабочую силу и ее предложения на российском рынке труда [Текст] / А.Г. Коровкин // Проблемы прогнозирования. – 2011. - №2. – С. 103-123.

61. *Корогодин, И.Т.* Методологические подходы к анализу качества рабочей силы, человеческого капитала и труда [Текст] / И.Т. Корогодин, А.В. Ларионова // Экономика и предпринимательство. – 2016. – №1-1(66-1). – С. 756-759.

62. *Котлер, Ф.* Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер [Текст] / Ф. Котлер. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишерс, 2014. – 464 с.

63. Краткий экономический словарь [Текст] / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 3-е изд. – М.: Институт новой экономики, 2005. – 1088 с.

64. Краткий словарь экономических терминов [Текст] / Сост. В.Г. Слагода. – М.: ФОРУМ, 2009. – 128 с.

65. *Крылов, Э.И.* Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и расходов на оплату труда [Текст] / Э.И. Крылов, В.М. Власова, И.В. Журавкова. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 272 с.

66. *Кузнецова, М.С.* Проблемы качества рабочей силы, подготовки, формирования профессиональных компетенций, переподготовки и повышения квалификации кадров [Электронный ресурс] / М.С. Кузнецова // Научно-методический электронный журнал «Концепт», июль 2014. - URL: http://scipeople.ru/publication/118545/.

67. *Кузнецова, Н.Б.* Оценка трудового вклада и эффективности труда работников [Текст] / Н Б. Кузнецова, А Ш. Галимова // Молодой ученый. - 2013. - №1. - С. 136-138.

68. *Кулькова, И.А.* Оценка активности трудового поведения человека в период поиска работы [Электронный ресурс] / И.А. Кулькова. – URL: http://www.e-rej.ru/Articles/2007/Kulkova.pdf

69. *Курмантайулы, Д.* Стратегия повышения конкурентоспособности предприятия: основные составляющие и направления стратегических решений [Текст] / Д. Курмантайулы, Н.В. Никифорова // Молодой ученый. - 2015. - №9. - С. 646-651.

70. *Кучерова, С.И.* Оценка и развитие персонала на основе модели компетенций. [Электронный ресурс] / С.И. Кучерова. – URL: http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1411

71. *Ламбен, Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Ж.-Ж. Ламбен, И. Шулинг, Р. Чумпитас. – СПб.: Питер, Лидер, 2010. – 720 с.

72. *Лапыгин, Д.Ю.* Логика стратегических матриц [Текст] / Д.Ю. Лапыгин, Ю.Н. Лапыгин // Динамика сложных систем. – 2012. – № 4. – С. 12–25.

73. *Лапыгин, Ю.Н.* Целевая ориентация стратегии [Текст] / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин // Инновационность стратегии развития человека и общества: сб. статей Международной научно-практической конференции / ВФ РАНХиГС. – Владимир, 2012. – С. 139–142.

74. *Лафта, Дж. К.* Эффективность менеджмента организации [Текст] / Дж. К. Лафта. – М.: Русская Деловая Литература, 2010.

75. *Левицкая, А.Ю.* О привлечении высококвалифицированных специалистов, необходимых для модернизации российской экономики. Итоги деятельности ФМС России в 2009 году [Текст] / А.Ю. Левицкая // Сборник заседания расширенного заседания коллегии Федеральной миграционной службы / Под общей ред. К.О. Ромодановского, М.Л. Тюркина. М.: ФМС России, 2010. – 338 с.

76. *Леевик, Г.Е.* Аттестация персонала по международным стандартам качества [Текст] / Г.Е. Леевик. – СПб.: Изд-во БПАД, 2007.

77. *Летягин, М.*А. Модель эффективного отбора управленческих работников в кадровый резерв [Текст] / М. А. Летягин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - №3.

78. *Ломакин, В.К.* Мировая экономика [Текст] / В.К. Ломакин. – М.: Юнити-Дана, 2004. – 736 с.

79. *Лукичева, Л.*И. Управление интеллектуальным капиталом [Текст] / Л.И. Лукичева. – 2-е изд., стер. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2009. – 551 с.

80. *Лысенко, О.В.* Влияние индекса развития человеческого капитала на рынок труда [Текст] / О.В. Лысенко // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012г.). - СПб.: Реноме, 2012. - С. 161-164.

81. *Лясников, Н.В.* Экономика и социология труда [Текст] / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин, Ю.В. Лясникова. – М.: КНОРУС, 2012. – 288 с.

82. Маркетинговые стратегии роста прибыльности и стоимости бизнеса. Практика крупнейших российских компаний / Под ред. А.А. Браверманна. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006.

83. *Маслов, В.И.* О стратегическом управлении персоналом [Текст] / В.И. Маслов // Управление персоналом. – 2006. - №7. – С. 10-13.

84. *Меньшикова, М.А.* Формирование конкурентных стратегий повышения качества рабочей силы на основе компетентностного подхода [Текст] / М.А. Меньшикова, А.Б. Аббас // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2014. - №6. – С. 9-11.

85. *Меньшикова, М.А.* Проблемы развития рабочей силы на промышленном предприятии ЗАО «КЭАЗ» [Текст] / М.А. Меньшикова, А.Б. Аббас // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. - №2(50). – С. 207-215.

86. *Меньшикова, М.А.* Анализ состояния рабочей силы в России [Текст] / М.А. Меньшикова, А.Б. Аббас // Auditorium. – 2014. - №3(3). – С. 36-40.

87. *Меньшикова, М.А.* Анализ стратегий повышения качества рабочей силы [Текст] / М.А. Меньшикова, А.Б. Аббас // Auditorium. – 2014. - №2(2). – С. 89-97.

88. *Минцберг, Г.* Школы стратегий [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел / Пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.

89. *Мумладзе, Р.Г.* Экономика и социология труда [Текст] / Р.Г. Мумладзе, Г.Н. Гужина. – М.: КНОРУС, 2007. – 328 с.

90. *Никитина, Л.*М. Этапы развития социальной политики российских предприятий в постсоветский период [Текст] / Л.М. Никитина, С.А. Светличная // Регион: системы, экономика, управление. – 2012. - №2. – С. 48-52.

91. *Николаева, И.П.* Экономический словарь [Текст] / И.П. Николаева. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 160 с.

92. Новый экономический словарь [Текст] / Авт.-сост. В.Н. Копорулина, Д.В. Остапенко; под общ. ред. П.Я. Юрского. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 432 с.

93. Общий и специальный менеджмент [Текст] / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухина. – М.: ИНФРА-М, 2001.

94. *Огарков, А.А.* Управление организацией [Текст] / А.А. Огарков. – М.: ЭКСМО, 2006. – 512 с.

95. *Опарина, Н.Н.* Инструменты развития: новые возможности // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 2 [Электронный ресурс]. - URL: http://www.pro-personal.ru/journal/

96. *Орманова, Ж.Б.* Подходы к определению проблем обучающейся организации: операции управления маркетингом [Текст] / Ж.Б. Орманова //

Вестник Российского нового университета. – 2012. - №2. – С. 163-164. [Электронный ресурс]. – URL: http://vestnik_rosnou.ru/pdf/n2y2012/p159.pdf.

97. Официальный сайт ЗАО «Курский электроаппаратный завод» [Электронный ресурс]. – URL: http://www.keaz.ru.

98. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстата). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics.

99. *Панкрухин, А.П.* Маркетинг [Текст] / А.П. Панкрухин. – 4-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2006. – 656 с.

100. *Пахлова, И.В.* Профилирование должностей как инструмент повышения эффективности системы управления персоналом организации [Текст] / И.В. Пахлова // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014г.). - Казань: Бук, 2014. - С. 165-168.

101. *Пахлова, И.В.* Значение компетентностного подхода в управлении персоналом современных организаций [Текст] / И.В. Пахлова // Молодой ученый. - 2014. - № 12. - С. 162–169.

102. *Пахлова, И.В.* Компетенции как основной фактор формирования кадрового ресурса в организациях принтмедиаиндустрии [Текст] / И.В. Пахлова // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. - 2014. - № 2. - С. 152–159.

103. Перечень высоко-, средне- и низкотехнологичных видов экономической деятельности: Евростат. [Электронный ресурс]. – URL: http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/Annexes/htec_esms_an2.pdf.

104. *Петрыкина, И.Н.* Разработка базовых стратегий управления развтием человеческого капитала регионов [Текст] / И.Н. Петрыкина, И.Е. Рисин // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2016. - №2. – С. 45-53.

105. *Пономарева, Т.Н.* Управление маркетингом [Текст] / Т.Н. Пономарева, Е.Д. Щетинина, В.Ф. Уварова. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2011. – 274 с.

106. *Попов, Е.*В. Маркетинговый аудит [Текст] / Е.В. Попов, Л.Н. Попова // Маркетинг. – 1997. - №2. – С. 43-57.

107. *Попов, А.В.* Трудовая активность как основа трудового поведения населения [Текст] / А.В. Попов // Молодой ученый. - 2012. - №10. - С. 151-158.

108. *Попов, А.В.* Региональные особенности трудового поведения населения / А.В. Попов // Проблемы развития территории. – 2012. – № 3. – С. 76-92.

109. *Попова, Г.Л.* Социально-экономическое развитие региона как объект системного анализа [Текст] / Г.Л. Попова // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – №2. – С. 49-53.

110. *Портер, М.* Конкуренция [Текст] / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

111. *Портер, М.* Конкурентное преимущество / М. Портер / Пер. с англ. под ред. О.А. Пелявского. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 715 с.

112. *Портер, М.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 800 с.

113. *Портер, М.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – 5-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2015. – 453 с.

114. *Прокушев, Е.Ф.* Влияние трудовых ресурсов на конкурентоспособность регионов Центрально-Черноземного района [Текст] / Е.Ф. Прокушев, Н.А. Гринева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. - №3(47). – С. 469-477.

115. *Прянишникова, О.Д.* Профессиональные стандарты: краткий обзор зарубежного опыта [Электронный ресурс] / О.Д. Прянишникова, А.Н. Лейбович. – URL: www.nark-rspp.ru.

116. *Райзберг, Б.А.* Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 480 с.

117. *Рафикова, Р.Р.* Управление трудовой карьерой молодых специалистов / Р.Р. Рафикова, А.А. Рабцевич // Молодой ученый. - 2013. - № 2. - С.178–180.

118. *Рисин, И.Е.* Стратегическое планирование регионального развития : современная практика, направления совершенствования [Текст] / И.Е. Рисин. – М.: РУСАЙНС, 2016. – 86 с.

119. *Руденко, Г.Г.* Современные проблемы развития внутренних рынков труда российских организаций [Текст] / Г. Г. Руденко // Наука и практика. – 2013. - №1(9). – С. 80-85.

120. *Румянцева, Е.Е.* Новая экономическая энциклопедия [Текст] / Е.Е. Румянцева. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2006. – VI, 810 с.

121. Сведения о численности и потребности организаций в работниках по профессиональным группам. 2014: Стат. бюллетень / Росстат. – М., 2014. – 142 с.

122. *Сепиашвили, Д.*С. Модель формирования и развития ключевой компетенции предприятия [Текст] / Д.С. Сепиашвили // Креативная экономика. – 2006. - №9(81). – С. 54-56.

123. *Сербиновский, Б.Ю.* Диагностика и совершенствование производственных систем [Текст] / Б.Ю. Сербиновский. – Ростов н/Д: Пегас, 1996.

124. *Сербиновский, Б.Ю.* Управление персоналом [Текст] / Б.Ю. Сербиновский. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2007. – 464 с.

125. *Сидорова, Д.Г.* Основные факторы, влияющие на развитие карьеры и продвижение по карьерной лестнице [Текст] / Д.Г. Сидорова, А.А. Орёл // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. – 2014. – № 2. – С. 3–10.

126. *Сироткина, Н.*В. Методический подход к оценке инновационной активности промышленных предприятий на основе расчета коэффициента возврата инвестиций в персонал [Текст] / Н.В. Сироткина, Р.А. Полева // Социальная политика и социология. – 2010. - №11(65). – С. 114-119.

127. *Сироткина, Н.*В. Современные аспекты управления человеческими ресурсами промышленных предприятий [Текст] / Н.В. Сироткина // Современная экономика: проблемы и решения. – 2010. - №4. – С. 72-80.

128. *Симонова, М.*В. Региональные и отраслевые особенности структурных показателей качества рабочей силы [Текст] / М.В. Симонова // Регионология. – 2008. - №4. – С. 75-78.

129. *Сирченко, А.Е.* Кадровая политика как инструмент управления персоналом [Текст] / А.Е. Сирченко // Молодой ученый. - 2015. - №12. - С. 496-499.

130. Словарь современных экономических и правовых терминов [Текст] / Авт.–сост. В.Н. Шимов, А.Н. Тур, Н.В. Стах и др.; Под ред. В.Н. Шимова и В.С. Каменкова. – Мн.: Амалфея, 2002. – 816 с.

131. Словарь финансово-экономических терминов и определений [Текст] / Сост. Г.А. Трофимов, А.Г. Трофимов. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2008. – 122 с.

132. Словарь-справочник современного российского профессионального образования [Текст] / Авторы-составители: В.И. Блинов, И.А. Волошина, Е.Ю. Есенина, А.Н. Лейбович, П.Н. Новиков. – Выпуск 1. – М.: ФИРО, 2010.

133. Снитко, Л.Т. Трудовой потенциал предприятия и его оценка [Текст] / Л.Т. Снитко, К.В. Труфанова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. - №3(39). – С. 137-142.

134. Снитко, Л.Т. Управленческие аспекты социально-трудовых отношений на предприятии [Текст] / Л.Т. Снитко, И.И. Шкляр // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. - №1(45). – С. 45-51.

135. *Снитко, Л.Т.* Инновационное развитие предприятия в контексте мотивации персонала [Текст] / Л.Т. Снитко // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. - №2(46). – С. 30-34.

136. *Сотникова, С.И.* Стратегическое управление карьерой как инструмент достижения конкурентоспособности персонала [Текст] / С.И. Сотникова, Н.З. Сотников // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2014. – № 1. – С. 60–65.

137. *Стрыгина, В.В.* Профиль должности и оценка кандидатов на должность. [Электронный ресурс] / В.В. Стрыгина. – URL: http://magazin4hr.ru/product/profil-dolzhnosti-i-ocenka-kandidato-na-dolzhnost/

138. *Сыроижко, В.В.* Значение коучинга в развитии персонала организации [Текст] / В.В. Сыроижко // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2015. - №2(54). – С. 114-119.

139. *Тарануха, Ю.В.* Стратегия поведения в современной конкуренции [Текст] / Ю.В. Тарануха // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - № 2 (100). - С.68–84.

140. *Ткаченко, Д.Д.* Мониторинг производительности труда как необходимое условие решения стратегических проблем на промышленном предприятии [Текст] / Д.Д. Ткаченко // Экономика, управление, финансы: материалы междунар. науч. конф. (г. Пермь, июнь 2011г.). - Пермь: Меркурий, 2011. - С. 109-112.

141. *Травин, В.В.* Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2002. – 272 с.

142. *Трещевский, Ю.И.* Анализ кризисных процессов в регионах России с позиций экономической динамики [Текст] / Ю.И. Трещевский, С.В. Седыкин // Регион: системы, экономика, управление. – 2012. – № 3(18). – С. 100–108.

143. *Уитмор, Дж.* Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом = Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose [Текст] / Дж. Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 312 с.

144. Управление персоналом [Текст] / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2001. – 458 с.

145. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Текст] / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: МГУ, 2012. – 257 с.

146. *Фатхутдинов, Р.А.* Стратегическая конкурентоспособность [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2005. – 504 с.

147. *Федорова, Н.В.* Управление персоналом организации [Текст] / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2005. – 416 с.

148. Федосеева, В.В. Экономико-математические модели в прогнозировании рынка труда [Текст] / В.В. Федосеева. – М.: Вузовский учебник, 2005. – 144 с.

149. Федченко, А.А. Экономический анализ качества трудовой жизни [Текст] / А.А. Федченко // Современная экономика: проблемы и решения. – 2011. - №11(23). – С. 166-183.

150. Федченко, А.А. Экономический анализ как условие реализации концепции достойного труда [Текст] / А.А. Федченко // Современная экономика: проблемы и решения. – 2013. - №11. – С. 197-209.

151. Федченко, А.А. Статистический анализ среднедушевых доходов и производительности труда как социально-экономических индикаторов региона [Текст] / А.А. Федченко // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2012. - №3. – С. 33-38.

152. *Ханушек, Э.* Образование, качество рабочей силы и потенциал нации [Текст] / Э. Ханушек, Д. Кимко // Вопросы образования. - 2006. - № 1. - С. 154-193.

153. *Ходыревская, В.Н.* Предложение высококвалифицированных кадров на рынке труда на основе проектирования их подготовки [Текст] / В.Н. Ходыревская, О.С. Старкова, О.Н. Сезонова // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2012. – №3. – С. 51–58.

154. *Ходыревская, В.Н.* Обоснование необходимости формирования профессиональных компетенций с учетом особенностей развития региона [Текст] / В.Н. Ходыревская, О.Н. Сезонова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – №1(45). – С. 102–107.

155. *Ходыревская, В.Н.* Оценка конкурентной устойчивости и рисков как критериев идентификации компетенций в кластере пищевой и перерабатывающей промышленности региона [Текст] / В.Н. Ходыревская, О.Н. Сезонова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – №4(48). – С. 254-264.

156. *Цыпкин, Ю.А.* Управление персоналом [Текст] / Ю.А. Цыпкин. – М.: Экономика, 2001. – С. 26-27.

157. *Чайникова, Л.Н.* Конкурентоспособность предприятия [Текст] / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: Изд-во Тамбовского государственного технического университета, 2007. – 192 с.

158. *Шаринова, Г.А.* Влияние экономических санкций на рынок труда Российской Федерации [Текст] / Г.А. Шаринова, В.А. Барангов // Молодой ученый. - 2014. - №21. - С. 467-468.

159. *Шарок, Л.А.* Пути повышения эффективности формирования и использования человеческого капитала России [Текст] / Л.А. Шарок // Экономические науки. – 2008. – №3(40).

160. *Шкардун, В.*Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: теория, методология, практика: Монография [Текст] / В.Д. Шкардун. – М.: Дело, 2005. – 376 с.

161. *Шоев, А.Х.* Тенденции международной миграции рабочей силы в условиях глобализации мировой экономики [Текст] / А.Х. Шоев, Т.Р. Шарипова // Молодой ученый. - 2014. -№20. -С. 441-443.

162. Экономический словарь [Текст] / Е.Г. Багудина, А.К. Большаков, И.Н. Буздалов и др.; отв. ред. А.И. Архипов. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 624 с.

163. Экономический словарь [Текст] / Сост., предисл., прилож. А.Ф. Никитина. – М.: ОЛМА-ПРЕСС Образование, 2006. – 672 с.

164. *Юданов, А.Ю.* Конкуренция: теория и практика [Текст] / А.Ю. Юданов. – 2-е изд. – М.: Гном-Пресс, 1998.

165. *Amer, M.* et al. A Review of Scenario Planning // Futures. – 2013. - Vol. 46. - P. 23-40.

166. *Chermack, Th.* Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios. Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2011.

167. *Curry, A.* et al. Using Scenarios to Improve Marketing // Strategy & Leadership. – 2002. - Vol. 30. - №1. - P. 32-37.

168. *Drunen, van M.* et al. Bounding the Future: The Use of Scenarios in Assessing Climate Change Impacts // Futures. – 2011. - Vol. 43. - P. 488-496.

169. *Fahey, L.* How Corporations Learn from Scenarios // Strategy & Leadership. 2003. - Vol. 31. - №2. - P. 5-15.

170. *Guilinan, J.P., Paul, G/W., Madden, T.J.* Marketing management: Strategies and Programs. McGraw-Hill / Irwin. 6 ed. - 1996. - December 1.

171. *Hanafizadeh, P.* et al. Portfolio Design for Investment Companies through Scenario Planning // Management Decision. – 2011. - Vol. 49. - №4. - P. 513-532.

172. *Jetter, A.* and *Schweinfort, W.* Building Scenarios with Fuzzy Cognitive Maps: An Exploratory Study of Solar Energy // Futures. - 2011. - Vol. 43. - P. 52-66.

173. *Lawler, I.E.E., Levenson, A. & Boudreau, J.W.* (2004). Hr metrics and analytics: use and impact. Human resource planning, 27(3): 27–35.

174. *Lettau, H.-G.* Grundwissen Marketing. - KompaktWissen. Wilhelm Heyne Verlag, München, 1989.

175. *Miles, R.E.* Organizing in the Knowledge area: anticipating the cellular form // Academy of Management. Executive. – 1997. - №11(4). – P. 7-20.

176. *Palley, N.* Manager's Guide to Competitive Marketing Strategies. - 2 ed. – 1999. - CRC Press (April, 30). – P. 55-97.

177. *Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A.* Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal. - 1997. - Vol. 18. - P. 509-533.

Приложение 1

Определения стратегии в экономической литературе

Содержание определения	Авторы	Источник
… искусство руководства, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах	Локшина С.М., Корицкий В.Ф.	[18, с. 612]
1) генеральное стратегическое направление деятельности предприятия, с которым должны увязываться практически все аспекты разрабатываемых планов; 2) средства, с помощью которых могут быть достигнуты ранее сформулированные цели деятельности.	Завьялов П.С.	[44, с. 44]
представляет собой компоновку задач компании, упорядочение этих задач с учетом действия внутренних и внешних сил , формализацию конкретных вариантов осуществления планов компании по выполнению указанных задач и, наконец, обеспечение соответствующего внедрения этих планов, которое обеспечило бы достижение базисных целей и задач компании	Беленов О.Н.	[14]
генеральное направление деятельности организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленной цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении высшего уровня организации. Для более низкого уровня в иерархии стратегия является результатом анализа сильных и слабых сторон организации, определения возможностей и препятствий ее развитию, заранее спланированной реакцией на изменения внешней среды	Карпов Э.А., Тихонова О.Н., Черезов А.В.	[55, с. 6-7]
Программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.	Фатхутдинов Р.А.	[146, с. 428]
набор правил для принятия решений по координации и распределению ресурсов предприятия, которыми оно руководствуется в процессе достижения поставленных стратегических целей.	Шкардун В.Д.	[160, с. 64, 372]
Общее направление, генеральная линия, на которой следует искать пути осуществления миссии организации, достижения ее целей… указание на то, как перевести организацию оттуда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться. Таким образом, под стратегией понимается доминирующая линия поведения организации, главное направление достижения ее целей	Голубков Е.П.	[29, с. 217-218]
концепция достижения успеха; направление развития предприятия в определенный момент времени; комплексный план развития	Чайникова Л.Н., Чайников В.Н.	[157, с. 94]
единство «5Р»: план; образец, модель, шаблон; позиционирование; перспектива; проделка, отвлекающий маневр	Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д.	[88]
типовая (базовая) стратегия: отличается инвариантным содержанием, учитывающим общие для регионов того или иного виртуального кластера стартовые позиции объекта управления и возможности его развития в перспективе…; ориентирована на достижение позитивных изменений в объекте управления, задаваемых постановкой соответствующих целей…; определяет состав основных инструментов управления, необходимых для обеспечения позитивных изменений в объекте управления	Петрыкина И.Н., Рисин И.Е.	[104, с. 45-46]

Приложение 2

Основные положения «типовых бизнес-стратегий»

Составлено по Попову Е.В. и Поповой Л.Н [106, с. 43-57]

Наименование стратегии	Основные положения стратегий
Стратегия прямой интеграции	приобретение в собственность или получение сильного контроля за работой дистрибьюторов и продавцов
Стратегия обратной интеграции	стремление получить в собственность или под свой контроль поставщиков сырья
Стратегия горизонтальной интеграции	стремление получить в собственность или под свой контроль своих конкурентов
Стратегия захвата рынка	стремление увеличить долю своей продукции на традиционных рынках
Стратегия развития рынка	выведение своей продукции на рынок в новых географических районах
Стратегия развития продукта	стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своей продукции
Стратегия концентрической диверсификации	организация новых производств, совпадающих с основным профилем компании
Стратегия конгломеративной диверсификации	организация выпуска новой продукции, не совпадающей с основным профилем компании
Стратегия горизонтальной диверсификации	организация выпуска новой, непрофильной продукции, но для традиционных потребителей
Стратегия совместного предприятия	объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
Стратегия сокращения	перегруппировка производств в целях сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации
Стратегия отторжения	продажа отделения или части организации
Стратегия ликвидации	продажа всех активов компании

Приложение 3

Сущностные положения стратегий развития бизнеса

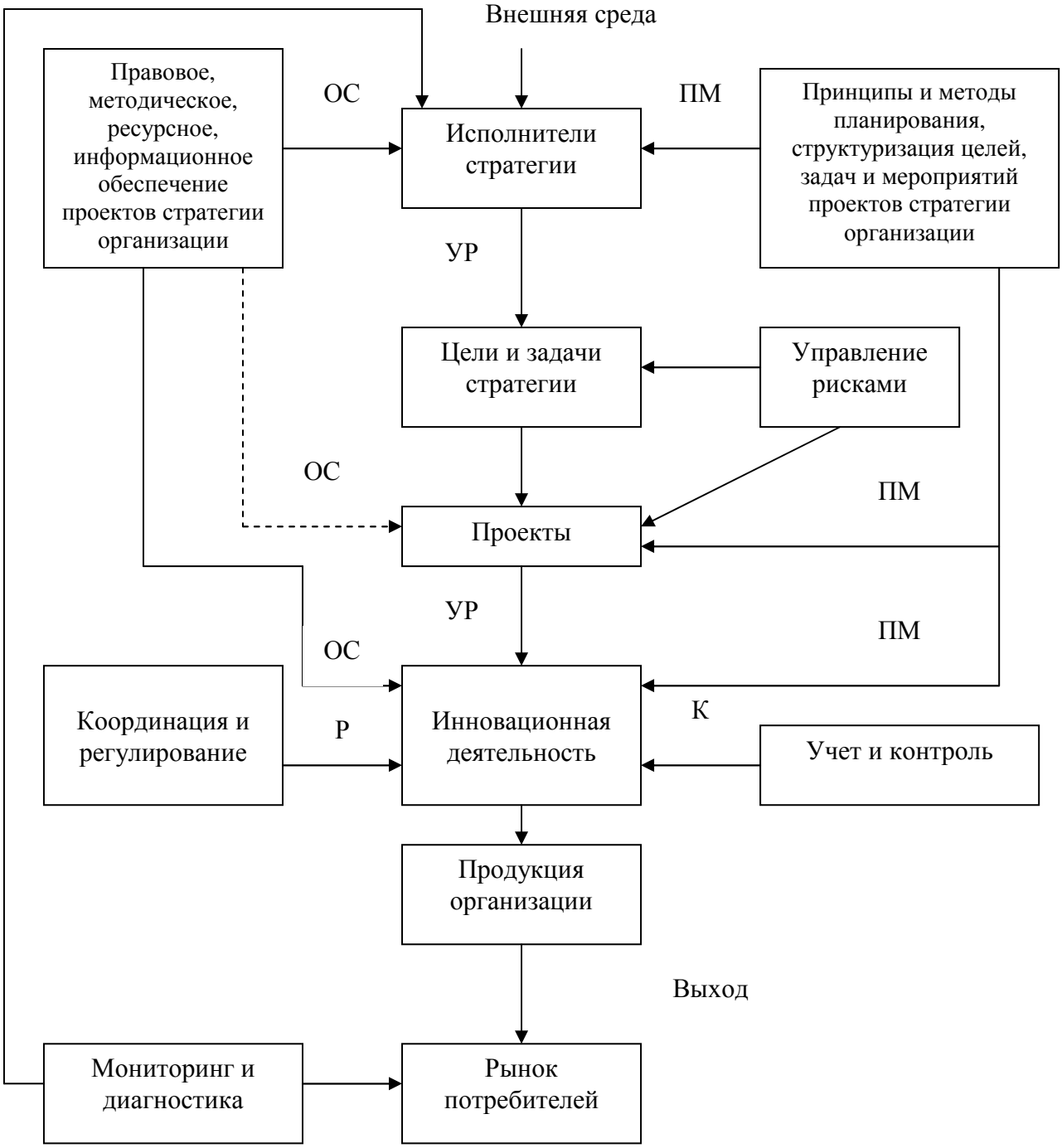
Составлено по Румянцевой Е.Е. [120, с. 594-595]

Виды стратегий развития бизнеса	Сущностные положения стратегий
1. Стратегии концентрированного роста	связаны с изменением продукта и (или) рынка
1.1. Стратегия усиления рыночной позиции	направлены на завоевание лучших позиций на рынке с данным продуктом посредством установления контроля над конкурентами и объединения (слияния) с партнерами
1.2. Стратегия рыночного развития	заключается в расширении границ рынка для существующего продукта
1.3. Стратегия развития продукта	ориентирована на производство нового продукта и его реализацию на освоенном рынке
2. Стратегии интегрированного роста	предполагают расширение бизнеса путем добавления новых структур
2.1. Стратегия обратной вертикальной интеграции	направлена на приобретение либо усиление контроля над поставщиками, создание дочерних структур, осуществляющих снабжение
2.2. Стратегия прямой вертикальной интеграции	направлена на приобретение либо усиление контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи
3. Стратегии диверсифицированного роста	ориентированы на изменение рынков и (или) видов бизнеса
3.1. Стратегия центрированной диверсификации	заключается в поиске и использовании фактически имеющихся в бизнесе дополнительных возможностей его развития за счет освоенного рынка, используемых технологий производства
3.2. Стратегия горизонтальной диверсификации	заключается в определении возможностей роста рыночной доли за счет инновационной продукции и технологии
3.3. Стратегия конгломеративной диверсификации	предполагает расширение бизнеса за счет производства технологически не связанных с уже производимыми продуктов, реализуемыми на новых рынках
4. Стратегии сокращения	ориентированы на сокращение бизнеса, вызываемое изменением макроэкономических условий
4.1. Стратегия «сбора урожая»	предполагает отказ от долгосрочной перспективы развития бизнеса в пользу получения доходов в текущем периоде
4.2. Стратегия ликвидации	осуществляется в случае невозможности продолжения бизнеса
4.3. Стратегия сокращения расходов	направлена на поиск путей уменьшения издержек, в том числе за счет продажи или закрытия убыточных подразделений или видов бизнеса

Приложение 4

Структура механизма реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации

По Фатхутдинову Р.А. [146, с. 382]



Обозначения:

ОС – обеспечение стратегии;

УР – управленческие решения;

Р – координация и регулирование;

ПМ – принципы и методы управления;

К – учет и контроль

Приложение 5

Варианты определений категории «рабочая сила», данные отечественными исследователями

Содержание определения	Авторы	Источник
1	2	3
Способность к труду, совокупность интеллектуальных и физических способностей человека, которая используется им всякий раз для производства потребительной стоимости. Рабочая сила не существует без работника, поэтому состояние здоровья, его психофизиологические качества, развитие его интеллекта, уровень образованности, профессиональных знаний, совокупность социальных качеств (контактность, ответственность, дисциплинированность, отношение к труду, система ценностных ориентаций и др.) – все это входит в содержание понятия «рабочая сила».	Багудина Е.Г., Большаков А.К., Буздалов И.Н. и др.; под ред. Архипова А.И.	[162, с. 462]
Рабочая сила, обладая способностями к труду, не является ни субъектом, ни объектом на рынке труда. Ее основная функция состоит в превращении своих способностей в труд… Объектом обмена на рынке труда является не рабочая сила, а услуга труда. Процесс создания услуги труда показывает ее тесную связь и с рабочей силой, и с трудом	Корогодин И.Т., Ларионова А.В.	[61]
Совокупность умственных и физических способностей к труду. Под физическими способностями понимается обладание определенной физической силой, выносливостью, способностью координировать свои движения, определенную ловкость в движениях и проч. Под духовными способностями к труду понимаются способности человека к абстрактному мышлению, обобщениям, определенный уровень знаний, опыта, получаемых от предшествующих поколений. Способности каждого человека различны и определяются, с одной стороны, природой, а с другой – его воспитанием, образованием, общественной деятельностью, т.е. обществом.	Николаева И.П.	[91, с. 114]
Совокупность физических и умственных способностей человека, его способность к труду, являющаяся главным условием производства в любом обществе.	Никитин А.Ф.	[163, с. 470]
Физические и интеллектуальные возможности трудоспособного населения, которые используются в процессе производства материальных благ и в социальной сфере.	Зайцев Н.Л.	[46, с. 128]
Совокупность населения в возрасте, установленном законом страны (в России – мужчины от 16 до 69 лет, женщины от 16 до 55 лет), которое может принимать участие в производстве товаров и услуг.	Слагода В.Г.	[64, с. 87]
Количество людей, пригодных для работы. На него влияет множество факторов. Работоспособный возраст населения зависит от получения среднего и высшего образования, что влечет за собой сокращение численности молодых неквалифицированных рабочих, а также от пенсионного возраста и пенсионной системы, снижающих число пожилых рабочих. Среди населения работоспособного возраста на долю рабочей силы в его общей численности оказывает воздействие система социального обеспечения, которая определяет, какой доход можно получить не работая и насколько легко соответствовать требованиям для его получения. Медицинские нормы влияют на долю нетрудоспособного населения и др.	Шимов В.Н., Тур А.Н., Стах Н.В.; под ред . Шимова В.Н. и Каменкова В.С.	[130, с. 505]

Окончание прил. 5

1	2	3
Один из факторов производства, под которым обычно подразумевается группа людей, продающих свои физические и умственные способности на рынке труда. Недостаточность экономических ресурсов для организации собственного производства вынуждает владельца рабочей силы работать по найму, что превращает рабочую силу в товар и предполагает ее продажу работодателю.	Румянцева Е.Е.	[120, с. 485]
Термин, имеющий два определения: 1) в марксистской трактовке под ним понимается способность человека к труду; 2) в современной экономической науке это трудоспособное население, которое в трудовых ресурсах признается экономически активным.	Варламова Т.П., Васильева Н.А., Неганова Л.М. и др.	[17, с. 525]
Система социально-экономических отношений по поводу формирования, производства, распределения, обмена и использования способностей к простому исполнительскому труду как легко воспроизводимого, возобновляемого ресурса для труда, конституирующего потребительную форму экономической жизнедеятельности человека	Березина Н.М.	[16, с. 300]
Способность человека к труду и определяется его психофизическими свойствами и квалификацией	Травин В.В., Дятлов В.А.	[141, с. 32]

Приложение 6

Трактовки категории «качество» в отечественной литературе

Содержание определения	Авторы	Источник
Качество – совокупность свойств объекта, обусловливающих его способность удовлетворять определенные потребности в соответствии с его назначением (иногда понятию «качество» придается более узкое, частное значение – тогда этот термин однозначен термину «свойство»)	Лопатников Л.И.	[79, с. 139-140]
Качество – совокупность полезных свойств, позволяющих удовлетворять определенные материальные или духовные потребности. Характеризуется показателями надежности, долговечности, экономичности, художественно-эстетическими и др.	Шимов В.Н., Тур А.Н., Стах Н.В.; под ред . Шимова В.Н. и Каменкова В.С.	[130, с. 257]
Качество – совокупность объективно существующих свойств и характеристик, уровень которых обусловлен показателями, определяющими потребительную стоимость продукции	Азрилиян А.Н.	[63, с. 338]
Качество – набор свойств (характеристик), которыми обладает данный товар, предназначенный удовлетворять потребности человека	Слагода В.Г.	[64, с. 49]
Качество – совокупность свойств (технико-экономических и эстетических), обусловливающих способность удовлетворять определенные потребности в соответствии с назначением вещи, продукции, товара	Никитин А.Ф.	[163, с. 239]
Качество – совокупность свойств и характеристик товара или другого объекта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Качество – главный фактор конкурентоспособности	Фатхутдинов Р.А.	[146, с. 160]

Приложение 7

Модели управления персоналом
По: [21, с. 19]

Приложение 8

Динамика предпринимательских оценок индикаторов экономического состояния отрасли (вида экономической деятельности «обрабатывающие производства») за 2011-2015 гг.

(на конец года, %)

Индикаторы оценки	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. к 2011г. +, -
Выпуск основного вида продукции в натуральном выражении	-1	0	-2	-2	-2	-1
Общий спрос на продукцию (портфель заказов)*	-27	-24	-36	-39	-42	-16
Спрос на продукцию на внешнем рынке (экспортный портфель заказов)*	-16	-16	-22	-22	-23	-7
Запасы готовой продукции*	-2	0	-3	-3	-4	-2
Численность занятых*	-5	-6	-4	-2	0	5
Средний уровень использования производственных мощностей	64,0	64,0	65,0	62,0	61,0	13
Экономическая ситуация**	0	0	-1	-5	-14	-14

* Баланс оценок изменения значения показателя, определяемый как разность долей респондентов, отметивших «более чем достаточный» и «недостаточный»;

** Баланс оценок изменения значения показателя, определяемый как разность долей респондентов, отметивших «улучшение» и «ухудшение».

По: [98]

Приложение 9

Динамика предпринимательских оценок состояния конкурентной среды в отрасли (по виду экономической деятельности «обрабатывающие производства») за 2011-2015 гг.

(на конец года, %)

Характеристики оценки	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. к 2011г. +, -
За отчетный период уровень ненадлежащей рекламы снизился	19	18	24	21	27	+8
За отчетный период уровень недобросовестной конкуренции снизился	12	11	16	13	14	+2
За отчетный период антиконкурентных действий органов государственной власти и местного самоуправления стало меньше	3	3	6	5	5	+2
За отчетный период состояние конкурентной среды улучшилось	17	18	19	22	18	+1
За отчетный период доступность услуг естественных монополий возросла	17	18	6	5	5	-12

По: [98]

Приложение 10

Динамика предпринимательских оценок факторов, ограничивающих рост производства по виду экономической деятельности «обрабатывающие производства» за 2011-2015 гг.

(на конец года, % к общему числу опрошенных организаций)

Наименование факторов	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. к 2011г. +, -
Недостаточный спрос на внутреннем рынке	48	46	51	55	54	+6
Высокий уровень налогообложения	48	45	41	39	40	+8
Неопределенность экономической ситуации	42	40	33	42	50	+8
Недостаток квалифицированных рабочих	27	28	26	23	22	-5
Недостаточный спрос на продукцию предприятия на внешнем рынке	21	20	21	20	20	-1
Конкурирующий импорт	26	26	24	22	21	-5
Высокий процент коммерческого кредита	31	30	27	25	30	-1
Недостаток финансовых средств	41	38	36	38	40	-1
Изношенность и отсутствие оборудования	26	25	23	22	22	-4
Отсутствие или несовершенство нормативно-правовой базы	8	8	7	6	6	-2
Нет ограничений	6	7	9	9	8	+2
Недостаток оборудования	-	-	10	10	10	-
Недостаток сырья и материалов	-	-	10	10	11	-

По: [98]

Приложение 11

Динамика численности принятых и выбывших работников списочного состава в целом по экономике России и в обрабатывающих производствах, за 2011-2015 гг.

(в % к среднесписочной численности работников)

Виды экономической деятельности	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. к 2011г., +, -
Численность принятых работников						
Всего по экономике	28,4	28,2	28,9	28,9	26,4	-2,0
Обрабатывающие производства	29,4	28,6	26,6	26,4	24,5	-4,9
из них:						
производство электро-оборудования, электронного и оптического оборудования	22,6	21,7	20,3	21,5	18,1	-4,5
Численность выбывших работников						
Всего по экономике	29,0	28,7	29,5	29,3	29,1	0,1
Обрабатывающие производства	31,2	30,9	30,1	30,5	27,8	-3,4
из них:						
производство электро-оборудования, электронного и оптического оборудования	23,7	23,5	22,7	21,9	19,5	-4,2

[98]

Приложение 12

АНКЕТА

для опроса работников на предмет значимости факторов их конкурентного развития

Уважаемые коллеги!

Кадровая служба ЗАО «Курский электроаппаратный завод» проводит социологическое исследование значимости факторов конкурентного развития работников для достижения базовых целей труда в организации.

Просим вас ответить на ниже приведенные вопросы, выбрав вариант ответа, наиболее соответствующий вашему мнению.

1. НАЛИЧИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКОВ

1.1. Оцените уровень развития Ваших организаторских способностей:

- способен мобилизовать других работников на выполнение самых сложных задач;
- привлечение других работников к выполнению трудовых задач зависит от их сложности;
- предпочитаю исполнение заданий, получаемых от непосредственного руководителя.

1.2. Оцените степень Вашей работоспособности:

- способен к труду в условиях «аврального режима», не считаясь с продолжительностью рабочего времени;
- способен к труду соответственно условиям трудового контракта;
- предпочитаю «не напрягаться» в процессе труда, использовать любую возможность для отдыха.

1.3. Оцените степень Вашей личной ответственности за результаты труда:

- готов полностью отвечать за результаты труда и искать причины допущенных ошибок в собственной деятельности;
- готов к ответственности в пределах выполняемых профессиональных функций и должностных обязанностей;
- результаты труда зависят от указаний руководства и действий других работников.

1.4. Оцените уровень Вашей эмоциональной устойчивости:

- готов к любым экстремальным ситуациям, способен к концентрации усилий на выполнении решаемой задачи;
- подвержен влиянию факторов стресса, способных «выбить» из рабочего состояния;
- любая непредвиденная ситуация сильно снижает работоспособность.

1.5. Оцените Вашу готовность к инновационному труду:

- обладаю новаторскими качествами, постоянно готов к инновациям в труде, имею конкретные предложения по совершенствованию труда других работников;
- готов к инновационным изменениям труда в пределах выполняемых профессиональных функций и должностных обязанностей;
- не считаю необходимым вносить изменения в содержание труда.

2. НАЛИЧИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО МЕЖЛИЧНОСТНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РАБОТНИКОВ

2.1. Оцените уровень развития трудового взаимодействия в Вашем коллективе:

- в трудовом коллективе сформировалась команда единомышленников;
- трудовое взаимодействие работников осуществляется строго в рамках профессиональных функций и должностных обязанностей;

- работники в процессе труда практически не взаимодействуют с работниками других подразделений организации.

2.2. Оцените уровень профессионализма Вашего трудового коллектива:

- подавляющее большинство работников являются высококвалифицированными профессионалами в сферах их труда;
- уровень профессионализма работников разный в любом структурном подразделении организации;
- незначительное число работников обладает достаточным уровнем профессионализма для решения стоящих перед организацией задач.

2.3. Оцените возможность совершенствования труда других работников по Вашей рекомендации:

- предложения по совершенствованию труда других работников принимаются ими без участия руководства;
- для внедрения предложений по совершенствованию труда других работников требуется управленческое вмешательство;
- не имеет смысла вносить предложения по совершенствованию труда других работников, поскольку они не будут восприняты ими.

2.4. Оцените возможности Вашей организации для профессионального развития работников:

- в организации функционирует эффективная система непрерывного профессионального развития работников;
- в организации имеется возможность повышения профессиональной квалификации согласно плану управления по работе с персоналом;
- профессиональное развитие работников в организации возможно только по заданным направлениям, без учета интересов работников.

2.5. Оцените степень совпадения Ваших профессиональных интересов с интересами трудового коллектива:

- личные профессиональные интересы полностью совпадают с интересами трудового коллектива и соответствуют единым трудовым ценностям;
- личные профессиональные интересы частично совпадают с интересами трудового коллектива;
- личные профессиональные интересы расходятся с интересами трудового коллектива.

3. НАЛИЧИЕ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ КАРЬЕРНОГО РОСТА РАБОТНИКОВ

3.1. Оцените условия для построения карьеры, существующие в Вашей организации:

- в организации существуют благоприятные условия для профессионального и должностного карьерного продвижения;
- благоприятные условия для карьерного роста организация создает избранным работникам;
- условия для карьерного роста в организации отсутствуют.

3.2. Оцените возможность для самовыдвижения на более высокую должность:

- высшее руководство организации доступно для работников, стремящихся к перемещению на более высокую должность;
- кадровая ротация по должностям зависит от решения линейных руководителей;
- передвижение по должностной иерархии не зависит от желания или способностей работников.

3.3. Оцените требования, предъявляемые организацией для карьерного роста работников:

- в организации существует четкая, стабильная система требований к претендентам на получение более высоких должностей;
- система требований к претендентам на получение более высоких должностей постоянно меняется;
- в организации не существует единой системы требований к претендентам на получение более высоких должностей.

3.4. Оцените Вашу информированность об условиях карьерного роста в организации:

- информация об условиях карьерного роста находится «в открытом доступе» и не изменяется;
- информация об условиях карьерного роста не систематизирована и подвержена частым изменениям;
- информация об условиях карьерного роста не доступна для работников.

3.5. Оцените степень организованности карьерного продвижения работников в Вашей организации:

- в организации практикуется индивидуальное планирование карьерного роста и формирование кадрового резерва управленческих должностей;
- разработка индивидуальных планов карьерного роста осуществления формально, без должного контроля из выполнения;
- карьерное продвижение работников не сопровождается разработкой индивидуальных планов карьерного роста, назначение на управленческие должности производится по неизвестным для работников причинам.

БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ!

Приложение 13

Сводные результаты экспертной оценки весомости и сложности реализации стратегии индивидуального лидерства работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод»

Предметные сферы формирования индивидуального лидерства	Результаты экспертной оценки, от 1 до 10 баллов								Средняя оценка
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Оценка весомости стратегии									
деловые качества работников и их ценностные установки	10	8	9	8	9	9	10	10	9,125
профессиональное обучение работников	9	8	10	8	8	9	10	9	8,875
профессиональное развитие работников	10	8	9	10	9	10	10	9	9,375
карьерное развитие работников	9	10	8	7	8	8	7	9	8,250
развитие интеллектуального потенциала работников	9	8	8	7	7	8	6	8	7,625
развитие мотивации работников к росту производительности труда и повышению его качества	9	10	8	9	8	9	10	8	8,875
поддержка и укрепление организационной культуры	7	6	7	8	6	8	9	7	7,250
2. Оценка сложности реализации стратегии									
неоднородность деловых качеств работников и их ценностных установок	8	7	9	9	7	6	10	9	8,125
разный уровень способностей работников к профессиональному обучению	9	8	9	10	8	7	9	8	8,500
разная степень стремления работников к профессиональному развитию	10	9	8	10	10	9	10	9	9,375
ограниченность вакансий на замещение управленческих должностей	8	7	7	8	5	6	9	7	7,125
отсутствие условий для интеллектуального развития работников	7	7	6	8	7	7	8	8	7,250
отсутствие заинтересованности работников в росте производительности труда и повышении его качества	9	8	9	10	8	9	10	9	9,000
сложные межличностные отношения работников в трудовом коллективе	6	7	8	9	6	5	8	7	7,000

[Составлено по результатам экспертного опроса специалистов кадровой службы ЗАО «Курский электроаппаратный завод»]

Приложение 14

Сводные результаты экспертной оценки весомости и сложности реализации стратегической альтернативы «формирование деловых компетенций работников», обеспечивающей реализацию стратегии индивидуального лидерства работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод»

Характеристики оценки	Результаты экспертной оценки, от 1 до 10 баллов								Средняя оценка
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Оценка весомости стратегической альтернативы									
деловые качества работников и их ценностные установки	8	10	7	6	9	9	10	7	8,250
профессиональное обучение работников	9	8	10	9	8	9	10	8	8,875
профессиональное развитие работников	8	9	9	8	7	10	9	9	8,625
карьерное развитие работников	6	10	7	5	9	7	6	8	7,250
развитие интеллектуального потенциала работников	5	8	9	7	6	7	8	7	7,125
развитие мотивации работников к росту производительности труда и повышению его качества	10	7	9	8	7	9	9	10	8,625
поддержка и укрепление организационной культуры	6	8	7	5	6	9	6	8	6,875
2. Оценка сложности реализации стратегической альтернативы									
неоднородность деловых качеств работников и их ценностных установок	9	10	6	8	9	5	6	7	7,500
разный уровень способностей работников к профессиональному обучению	8	6	9	8	7	10	9	8	8,125
разная степень стремления работников к профессиональному развитию	4	8	9	9	8	9	10	7	8,000
ограниченность вакансий на замещение управленческих должностей	7	4	6	6	4	3	3	7	5,000
отсутствие условий для интеллектуального развития работников	3	5	7	3	6	4	5	6	4,875
отсутствие заинтересованности работников в росте производительности труда и повышении его качества	8	9	7	8	6	7	9	10	8,000
сложные межличностные отношения работников в трудовом коллективе	4	6	5	5	3	2	4	6	4,375

[Составлено по результатам экспертного опроса специалистов кадровой службы ЗАО «Курский электроаппаратный завод»]

Приложение 15

Сводные результаты экспертной оценки весомости и сложности реализации стратегической альтернативы «организационная поддержка непрерывного профессионального роста работников», обеспечивающей реализацию стратегии индивидуального лидерства работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод»

Характеристики оценки	Результаты экспертной оценки, от 1 до 10 баллов								Средняя оценка
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Оценка весомости стратегической альтернативы									
деловые качества работников и их ценностные установки	9	9	8	7	10	10	9	7	8,625
профессиональное обучение работников	10	9	9	10	9	8	9	10	9,250
профессиональное развитие работников	9	10	8	7	9	10	10	8	8,875
карьерное развитие работников	7	8	6	8	9	7	5	6	7,000
развитие интеллектуального потенциала работников	8	9	7	9	10	8	9	8	8,500
развитие мотивации работников к росту производительности труда и повышению его качества	9	10	10	8	8	9	8	7	8,625
поддержка и укрепление организационной культуры	6	8	7	6	9	7	7	8	7,250
2. Оценка сложности реализации стратегической альтернативы									
неоднородность деловых качеств работников и их ценностных установок	8	7	7	9	10	9	8	9	8,375
разный уровень способностей работников к профессиональному обучению	9	10	9	10	8	8	9	9	9,000
разная степень стремления работников к профессиональному развитию	10	9	10	10	9	7	9	8	9,000
ограниченность вакансий на замещение управленческих должностей	7	6	8	7	9	5	6	7	6,875
отсутствие условий для интеллектуального развития работников	8	6	5	6	7	9	7	6	6,750
отсутствие заинтересованности работников в росте производительности труда и повышении его качества	9	8	7	8	8	9	10	9	8,500
сложные межличностные отношения работников в трудовом коллективе	5	7	8	6	9	7	7	6	6,875

[Составлено по результатам экспертного опроса специалистов кадровой службы ЗАО «Курский электроаппаратный завод»]

Приложение 16

Сводные результаты экспертной оценки весомости и сложности реализации стратегической альтернативы «формирование управленческого резерва», обеспечивающей реализацию стратегии индивидуального лидерства работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод»

Характеристики оценки	Результаты экспертной оценки, от 1 до 10 баллов								Средняя оценка
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Оценка весомости стратегической альтернативы									
деловые качества работников и их ценностные установки	8	9	9	8	9	9	10	8	8,750
профессиональное обучение работников	9	8	9	10	10	9	9	9	9,125
профессиональное развитие работников	10	10	8	9	8	8	9	10	9,000
карьерное развитие работников	10	8	8	9	10	7	9	8	8,625
развитие интеллектуального потенциала работников	8	9	8	7	8	8	7	9	8,000
развитие мотивации работников к росту производительности труда и повышению его качества	7	9	7	8	9	8	8	9	8,125
поддержка и укрепление организационной культуры	8	6	6	7	8	7	9	7	7,250
2. Оценка сложности реализации стратегической альтернативы									
неоднородность деловых качеств работников и их ценностных установок	9	10	10	8	9	9	8	9	9,000
разный уровень способностей работников к профессиональному обучению	10	8	10	7	10	9	9	8	8,875
разная степень стремления работников к профессиональному развитию	10	9	9	9	8	10	8	9	9,000
ограниченность вакансий на замещение управленческих должностей	9	9	8	10	9	8	10	9	9,000
отсутствие условий для интеллектуального развития работников	7	8	9	9	7	9	8	8	8,125
отсутствие заинтересованности работников в росте производительности труда и повышении его качества	8	9	7	9	8	9	9	10	8,625
сложные межличностные отношения работников в трудовом коллективе	7	7	9	8	9	6	5	6	7,125

[Составлено по результатам экспертного опроса специалистов кадровой службы ЗАО «Курский электроаппаратный завод»]

Приложение 17

Должностные обязанности и начальника отдела обучения и развития персонала ЗАО «Курский электроаппаратный завод» должностные требования к нему

Должностные обязанности	Должностные требования
1. Руководство отделом. 2. Планирование бюджета и планов-графиков проведения обучения, выявление потребностей в обучении персонала. 3. Направление работников на курсы повышения квалификации, тренинги и иные виды обучения. 4. Сбор и анализ обратной связи по результатам проведенных обучений. 5. Поддержание системы 1С-ДО, работа с возникающими проблемами руководителей, администрирование. 6. Организация разработки, внедрения и использования системы корпоративных стандартов и шаблонов оформления внутренней документации, презентаций. 7. Разработка шаблонов комплексных процессов, поддержание их актуальности. 8. Описание бизнес-процессов при разработке процедур, работа в Visio, предложения по оптимизации. 9. Ежеквартальное анкетирование руководителей по качеству выполняемых функций.	1. Высшее образование (желательно, стандартизация, управление качеством и т.п.). 2. Уверенный пользователь ПК, знание 1С: Документооборот. 3. Опыт руководства персоналом приветствуется. 4. Опыт в планировании бюджета и планов-графиков проведения обучения, выявлении потребностей в обучении персонала. 5. Умение получать обратную связь по результатам проведенных обучений. 6. Опыт взаимодействия с учебными заведениями и кафедрами, привлечения работников в компанию. 7. Опыт организации разработки, внедрения и использования системы корпоративных стандартов и шаблонов оформления внутренней документации, презентаций. 8. Инициативность, желание работать на результат, желание внедрять новые стандарты и развиваться вместе с компанией.

Составлено по: [97]

Приложение 18

Градации оценки деловых качеств работников

Параметры оценки	Удельная значимость в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков деловых качеств с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
		гр.2 * 0,75	гр.2 *1,0	гр.2 * 1,25
Профессиональная компетентность	0,30	0,225	0,30	0,375
Ответственность за последствия действий и решений	0,20	0,150	0,20	0,25
Способность организовывать и планировать выполнение порученных заданий	0,10	0,075	0,10	0,125
Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива	0,25	0,1875	0,25	0,3125
Способность быстро адаптироваться к новым требованиям, сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,15	0,1125	0,15	0,1875
	1,0			

Приложение 19

Градации оценки уровня квалификации работников

Номер группы по стажу работы по специальности	Оценка стажа работы по специальности	Стаж работы по специальности у работников, имеющих уровень профессионального образования, годы	
		I группа – среднее профессиональное образование	II группа – высшее и незаконченное высшее профессиональное образование
1	0,25	до 1	до 1
2	0,50	1 – 5	1 – 5
3	0,75	5 – 10	5 – 10
4	1,0	более 10	более 10

Приложение 20

Градации оценки уровня исполнения работником функциональных обязанностей

Параметры оценки	Удельная значимость признаков в общей оценке результатов исполнения функциональных обязанностей	Оценка признаков деловых качеств с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
		гр.2 * 0,75	гр.2 *1,0	гр.2 * 1,25
1	2	3	4	5
Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,3	0,375
Качество выполненных работ	0,50	0,375	0,5	0,625
Соблюдение сроков выполнения работ	0,20	0,150	0,2	0,250
	1,0			

Приложение 21

Средние значения исходных экспертных оценок для оценки профессиональной перспективности работников ЗАО «Курский электроаппаратный завод»

Параметры оценки	Оцениваемые работники				
	инженер по метрологии	инженер-технолог	менеджер по развитию производства	менеджер по техническому обучению	начальник инжинирингового центра
1. Степень проявления деловых качеств работников					
профессиональная компетентность	0,75	1,25	1,00	0,75	1,00
ответственность за последствия действий и решений	0,75	1,00	0,75	0,75	1,25
способность организовывать и планировать выполнение порученных заданий	1,00	0,75	1,00	1,25	1,00
творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива	0,75	1,25	1,25	0,75	1,00
способность быстро адаптироваться к новым требованиям, сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	1,00	0,75	1,00	1,25	1,25
2. Уровень квалификации работников					
профессиональное образование	2	1	2	1	2
стаж работы по специальности	4	7	15	12	8
3. Уровень исполнения функциональных обязанностей					
количество выполняемых работ	0,75	1,25	0,75	1,00	1,00
качество выполненных работ	1,00	1,00	1,25	0,75	1,25
соблюдение сроков выполнения работ	0,75	1,25	1,00	0,75	1,00
4. Степень сложности выполняемых профессиональных функций					
специалист	0,68	-	-	-	-
ведущий специалист	-	0,8	-	0,68	-
главный специалист	-	-	0,89	-	-
начальник отдела	-	-	-	-	1,0

[По материалам экспертной оценки специалистов кадровой службы ЗАО «Курский электроаппаратный завод»]

Приложение 22

Рекомендуемая форма индивидуального плана карьерного роста работника
на _____ гг.
(на примере ЗАО «Курский электроаппаратный завод»)

1. Общие сведения

1. Фамилия, имя, отчество_____
2. Структурное подразделение, занимаемая должность_____
3. Возраст (полных лет) _____
4. Общий трудовой стаж, в т.ч. в организации, из него на данной должности_____
5. Образование (категория, разряд)_____
6. Год прохождения последней аттестации_____
7. Заключение аттестационной комиссии:
   7.1. о соответствии занимаемой должности_____
   7.2. о переводе на более высокую должность_____
8. Год прохождения последнего повышения квалификации (место, форма, длительность, полученная квалификация)_____
9. Оценка профессиональной перспективности:
   9.1. руководителем структурного подразделения_____
   9.2. управлением по работе с персоналом_____
10. Дополнительные сведения (наличие дополнительной квалификации, сертификатов об образовании, дипломов, аттестатов и т.д.)_____

2. Поэтапный план карьеры

№ п п	Содержание этапа	Ожидаемый срок реализации	Условия реализации						
			необходимость в дополнительном профессиональном обучении	предполагаемое место обучения	форма обучения (корпоративная, индивидуальная, дистанционная)	обучающая программа (проект)	предполагаемый срок обучения*	предполагаемая стоимость обучения*	ожидаемый результат обучения
Например:									
1	Перевод на должность начальника отдела	2016г.	да	ЗАО «КЭАЗ»	корпоративная	«Управленческая мастерская»	ноябрь 2015г.	50,0 тыс. руб.	развитие организаторских способностей, формирование управленческих навыков

* заполняется специалистами отдела обучения и развития персонала ЗАО «Курский электроаппаратный завод»

Приложение 23
По: [148, с. 107]

Градации результатов оценки	Выводы о возможности карьерного роста работника
Более 82 баллов (55*1,5)	Работник обладает управленческими качествами для должностного продвижения или включения в состав управленческого резерва
От 55 до 82 баллов (55*1,0 – 55*1,5)	Управленческие качества работника соответствуют занимаемой должности
Ниже 27 баллов (55*0,5)	Управленческие качества работника ниже требований, предъявляемых занимаемой должностью

Приложение 24

Общий вид матрицы смежности для определения приоритетов качеств работников для карьерного продвижения

Оцениваемые работники	Коэффициенты превосходства качеств работника			Сумма Каj	Абсолютный приоритет $Па_{aj}$	Относительный приоритет $По_{aj}$
	$К_{a1}$	$К_{a2}$	$К_{a3}$			
1						
2						
3						
…						
n						
Суммарная оценка						1,00