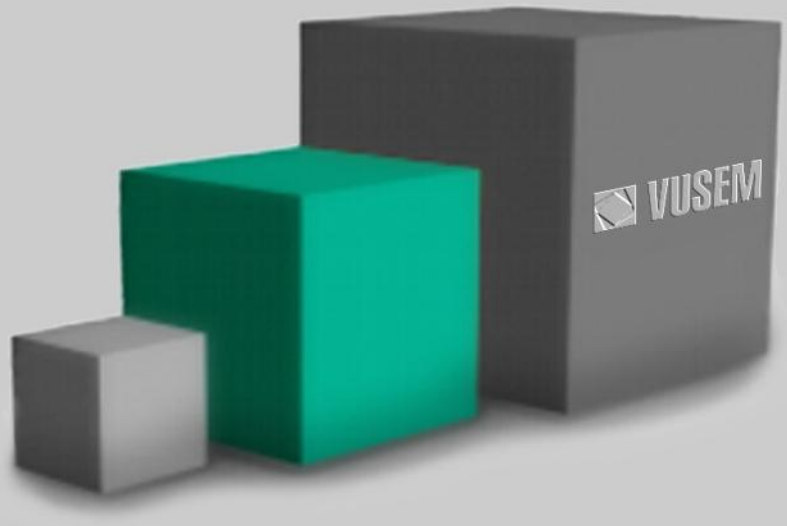



**Vedecký časopis**
Výskumného ústavu ekonomiky
a manažmentu

**Výkonnosť podniku**
Ročník V
Číslo 2/2015

**ISSN 1338-435X**

# Výkonnosť podniku

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**VYUŽITIE METÓDY AHP A SOFTVÉRU EXPERT CHOICE PRI IDENTIFIKOVANÍ FAKTOROV UDRŽATEĽNEJ VÝKONNOSTI PRIEMYSELNÉHO PODNIKU V KONTEXTE S PODNIKOVOU KULTÚROU**

**VYUŽITIE EXAKTNÝCH METÓD V PODNIKOVEJ KULTÚRE – APLIKÁCIA METÓDY AHP**

**СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ ОБРАЗОВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

# Výkonnosť podniku

**Vydavateľ**
Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu, s. r. o.
Franciscího 910/8
058 01 Poprad

Cieľom časopisu je publikovanie vedeckých príspevkov a pôvodných vedeckých štúdií, diskusných príspevkov, informácií a recenzií v oblasti výkonnosti podniku. Vydávaním vedeckého časopisu chceme prispieť k rozvoju vybraných oblastí ekonomiky a manažmentu podniku z hľadiska teoretických poznatkov a praktických skúseností aplikovaných v hospodárskej praxi nielen na Slovensku.

Príspevky uverejnené v časopise sú recenzované dvoma nezávislými recenzentmi, ktorí ich posudzujú anonymne. O prijatí alebo neprijatí príspevku do časopisu autorov informujeme pred vydaním daného čísla časopisu.

**Redakčná rada**

**Zahraniční členovia redakčnej rady**

Dr. Prof. Valerij Konstantinovič Lozenko
*Moscow Power Engineering Institute Technical University, Russian Federation*

Dr. Prof. Larisa Alexejevna Ismagilova
*Ufa State Aviation Technical University, Russian Federation*

Dr. Prof. Nina Ivanovna Klimova
*Institute of social and economic researches of Ufa scientific centre of RAS, Russian Federation*

Dr. Prof. Damir Achnafovič Gajnanov
*Institute of social and economic researches of Ufa scientific centre of RAS, Russian Federation*

Dr. Asc. Prof. Svetlana Alexandrovna Kirillova
*Institute of social and economic researches of Ufa scientific centre of RAS, Russian Federation*

Dr. Prof. Lutfullin Junir Rifovich
*RAS, Russian Federation*

Dr.Asc. Prof. František Lipták
*Univerzita Tomáša Baťu v Zlíne, Česká republika*

Dr. Prof. Fedor Dimitrijevič Laričkin
*Institute of Economic Problems of the Kola Science Centre of the RAS, Apatity, Russian Federation*

Dr. Asc. Prof. Valentína Dmitrijevna Novoselcova
*Institute of Economic Problems of the Kola Science Centre of the RAS, Apatity, Russian Federation*

Dr. Prof. Tamara Vitaljevna Uskova
*Institute of Territories Socio-Economic Development of RAS, Russian Federation*

Dr. Asc. Prof. Tatjana Vladimirovna Matjagina
*Ufa State Aviation Technical University, Russian Federation*

Dr. Asc. Prof. Olga Shalina
*Ufa State Aviation Technical University, Russian Federation*

Dr. Asc. Prof. Guzel Tokareva
*Ufa State Aviation Technical University, Russian Federation*

Dr. Hana Stojanova
*Mendel University, Czech Republic*

Dr. Asc. Prof. Ladislav Lukáš
*Západočeská univerzita v Plzni, Česká republika*

Dr. Prof. Lilia Dvořáková
*Západočeská univerzita v Plzni, Czech Republic*

Dr. of Economics, Prof. Galina Gagarinskaja

*Samara State Technical University, Russian Federation.*

Dr. Prof. Guzel Fatikhovna Biglova
*Institute of social and economic researches of Ufa scientific centre of RAS, Russian Federation*

Dr. Asc. Prof. Timiryanova Venera
*Ufa State Plekhanov Russian University of Economics, Russian Federation*

Dr. Asc. Prof. Bakieva Glyusa
*Ufa State Plekhanov Russian University of Economics, Russian Federation*

Dr. Prof. Kyial Dyishenbekovna Birimkulova
*Bishkek Kyrgyz State Technical University, Institute of Business Administration, Kyrgyz Republic, Russian Federation*

Prof. Dr. Radim Lenort
*Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství, VŠB-TU Ostrava, Czech Republic*

**Domáci členovia redakčnej rady**

Dr. Prof. Peter Sakál
*Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika*

Dr. Prof. Miloš Čambál
*Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika*

Dr. Asc. Prof. Pavol Molnár
*Paneurópska vysoká škola v Bratislave, Slovenská republika*

Dr. Asc. Prof. Jaroslav Bednárik
*Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Slovenská republika*

Dr. Asc. Prof. Milan Droppa
*Katolícka univerzita v Ružomberku, Slovenská republika*

Dr. Vladimír Hiadlovský
*Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika*

Dr. Gabriela Hrdinová
*Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika*

Dr. Helena Fidlerová
*Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika*

Ľubomír Šmida
*Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika*

Dr. Katarína Drieniková
*Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika*

Dr. Asc. Prof. Ladislav Kulčár
*Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika*

Dr. Denisa Malá
*Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika*

Dr. Zuzana Závadská
*Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika*

Dr. Branislav Sekera
*Investment & Business Consulting, s.r.o. v Trnave, Slovenská republika*

Dr. Katarína Zimermanová
*Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika*

Dr. Martina Minárová
*Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika*

Dr. Asc. Prof. Peter Trebuňa
*Technická Univerzita v Košiciach, Slovenská republika*

Dr. Asc. Prof. Iveta Pauhofová
*Ekonomický ústav SAV , Slovenská republika*

Dr. Asc. Karol Hatiar

*Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika*
Dr. Ľuboš Polakovič
*LOTES Centrum, s.r.o., Slovenská republika*
Dr. Asc. Prof. Jana Šujanová
*Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika*
Ing. Jaroslav Šmíd, PhD.
*Trenčianska regionálna komora SOPK, Slovenská republika*

**Vedecký redaktor**
Dr. Prof. Ján Závadský
*Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika*

**Grafická úprava**
Ing. Mária Kožárová

Nevyžiadané rukopisy a obrazový materiál nevraciame.
Kopírovanie, opakované publikovanie alebo rozširovanie časopisu alebo jeho časti sa povoľuje len s výhradným súhlasom vydavateľa.
Stanoviská autorov nie sú stanoviskami Výskumného ústavu ekonomiky a manažmentu.

© Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu

**ISSN 1338-435X**

# Obsah

## Vedecké state

Olga Kalmykova, Diana Spulber, Anton Alimov
**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ..... 7**
*Conflict management in the labor collectives of INDUSTRIAL ORGANIZATIONS*

Galina Gagrinskaia, Svetlana Fadeeva, Irina Kuznetcova, Ruslan Nigmatullin
**МОТИВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ..... 18**
*Motivational management of labor conflicts and stresses at the enterprise*

Galina Gagarinskaia, Yulia Gorbunova, Tatiana Krasulina
**СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ..... 32**
*Evaluation system of performance of labour activity in personnel at industrial enterprises*

Galina Gagarinskaia, Dariya Novikova, Kristina Kuzmina, Samson Kotmyshev
**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ. ..... 41**
*Managing the process of adaptation of young specialists in the organization*

Марина Гаранина, Лариса Ильина, Ольга Бабордина
**УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ И ЗАНЯТОСТЬЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ПОЛИТИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ ..... 51**
*Management of labour potential and employment of production staff in terms of the import substitution policy*

Galina Gagarinskaya, Yuliya Gorbunova, Anton Alimov
**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В РОССИИ..... 64**
*Organizational aspects of the implementation of the competence approach to human resource management in Russia*

Haršányová Petra, Čambál Miloš, Jurík Lukáš
**VYUŽITIE METÓDY AHP A SOFTVÉRU EXPERT CHOICE PRI IDENTIFIKOVANÍ FAKTOROV UDRŽATEĽNEJ VÝKONNOSTI PRIEMYSELNÉHO PODNIKU V KONTEXTE S PODNIKOVOU KULTÚROU..... 70**
*Use of AHP method and software Expert Choice for identifying a factors of sustainable performance of industrial company in the context of corporate culture*

Mikulášková Justína, Čambál Miloš, Jurík Lukáš
**VYUŽITIE EXAKTNÝCH METÓD V PODNIKOVEJ KULTÚRE – APLIKÁCIA METÓDY AHP..... 83**
*The utilization of exact methods in term of corporate culture – application of the AHP method*

Гагаринская Галина, Гагаринский Александр, Кузнецова Ирина, Соловьева Ксения
**СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ОРГАНИЗАЦИЙ.....97**
*The competencies of managers as a prerequisite for sustainability of industrial enterprises*

Ирина Дегтярева, Инна Багаутдинова, Гузель Токарева, Ольга Шалина
**ВЛИЯНИЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В РОССИИ НА РАЗВИТИЕ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ.....105**
*The impact of the macroeconomic situation in Russia on the production sector of economy*

Ольга Шалина, Гузель Токарева
**СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ ОБРАЗОВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ....120**
*The modern challenges of education in the context of sustainable development*

Лариса Исмагилова, Лариса Ситникова, Татьяна Гилева
**УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ КАК ОСНОВА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА.....127**
*The intellectual capital management as a basis of an innovative development of the region*

Гузель Фатиховна Биглова
**ФАКТОРЫ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА МЕНЕДЖЕРОВ В РОССИИ.....143**
*Factors of professional managers in Russia*

# УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

*Conflict management in the labor collectives of INDUSTRIAL ORGANIZATIONS*

**Olga Kalmykova, Diana Spulber, Anton Alimov**

**Abstract**

In this study, the authors analyzed the conflicts in labor collectives of industrial organizations. Practical recommendations on the formation of technology conflicts and stress in the workforce of the industrial organizations are given. Strategy of personnel policy presupposes the existence of the principles and practices of social and economic programs of mechanism that allows to diagnose the causes of organizational conflict and to minimize the disruptive effects of conflict interaction is suggested.

**Key Words**

conflict, stress, industries, labor behavior, management, personnel, professional competence

**Аннотация**

В данной работе авторами был проведен анализ конфликтных ситуаций в трудовых коллективах промышленных организаций. Даны практические рекомендации по формированию технологии конфликтами и стрессами в трудовых коллективах промышленных организаций. Представлена стратегия кадровой политики, предполагающая наличие принципов методов программ и социально экономического механизма, позволяющего диагностировать причины возникновения организационных конфликтов и минимизировать деструктивные последствия конфликтного взаимодействия.

**Ключевые слова**

конфликт, стресс, промышленные предприятия, трудовое поведение, менеджмент, кадровая политика, профессиональная компетентность

**JEL Classification:** J53, M54

## Введение

Внедрение кадровых инноваций и технологических новшеств инициирует руководителей промышленных организаций адаптировать организационную среду все категории работников к постоянным изменениям, которые вызывают серьезное сопротивление определенной части работников. Система профилактики сопротивления персонала организаций проводимым стратегическим изменениям должна формироваться через побуждение работников к повышению уровня профессиональных компетенций на основе повышения мотивационного потенциала и как, следствие, повышение их рабочей активности. Вместе с тем, процесс внедрения инноваций существенно влияют на уровень конфликтности в организации: резко возрастает число ресурсных, мотивационных, межгрупповых, социально-трудовых конфликтов. В основе возникновения конфликтных ситуаций, перерастающих в конфликтное противоборство, лежат различия в восприятии персоналом совокупности определенных организационных факторов. Таким образом, объективной необходимостью в настоящее время становится изучение причин возникновения организационных и социально-трудовых конфликтов и формирование технологии управления конфликтами и стрессами в трудовом коллективе промышленных организаций. Изучение объективной и субъективной природы

конфликтов, их источников, форм проявления, методов предупреждения и разрешения способствует эффективному выбору на практике путей преодоления конфликтных столкновений. Навыки управления конфликтами и стрессами являются важным инструментом в работе руководителя, прежде всего потому, что осознанное применение соответствующих приемов помогает сохранять и развивать кадровый потенциал организации [2].

Основное противоречие состоит, в том, что, с одной стороны, существует необходимость управления конфликтами и стрессами в трудовых коллективах промышленных организаций, а, с другой стороны, недостаточно разработаны эффективные кадровые и социальные технологии для их профилактики, урегулирования, разрешения и управления, адекватные уровню профессиональной компетентности руководителей организаций.

Цель исследования авторов статьи заключается в обосновании практических рекомендаций по формированию технологии управления конфликтами и стрессами в трудовых коллективах промышленных организаций. Как показал анализ теоретических подходов к проблеме управления конфликтами и стрессами в организации, мы можем выделить следующие наиболее значимые направления данного исследования:

- выявление закономерностей возникновения и развития конфликтных ситуаций в трудовых коллективах организаций;
- анализ функций организационных конфликтов с точки зрения целесообразности управленческого вмешательства в их регулирование;
- обоснование характеристики организационных конфликтов в промышленных организациях: условия, причины возникновения, структура, динамика, принципы и методы урегулирования, разрешения, управления и профилактики;
- определение влияния копинг-стратегий руководителей и работников на возникновение и динамику конфликтов в организации:
- анализ способов принятия управленческих решений по предупреждению и разрешению организационных конфликтов;
- формирование модели системы управления конфликтами и стрессами в организации, с целью минимизации их деструктивных последствий;
- создание технологии формирования конфликтологической компетентности руководителей и работников организации, как составной части системы повышения квалификации персонала промышленной организации.

Объектом данного исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе трудовой деятельности работников промышленных организаций. Предметом исследования являются процессы и методы технологии управления конфликтами и стрессами, обеспечивающей повышение эффективности регулирования противоречивых социально-трудовых отношений работников в организациях.

Формирование технологий урегулирования, разрешения, управления и профилактики организационных конфликтов возможно на основе анализа природы конфликта и закономерностей социально-трудовых отношений.

## 1. Управление конфликтами и стрессами в промышленной организации

Управление конфликтами и стрессами в промышленной организации – это стратегия кадровой политики, предполагающая наличие принципов, методов, программ и социально-экономических механизма, позволяющих диагностировать причины возникновения организационных и социально-трудовых конфликтов и минимизировать деструктивные последствия конфликтного взаимодействия [6,7,8]. В качестве субъекта технологии управления конфликтами и стрессами в промышленной организации выступают субъекты управления персоналом: высшее руководство (руководитель, начальник отдела кадров, руководитель службы управления персоналом); линейные и функциональные руководители (руководитель подразделения); конфликтменеджеры (менеджер по управлению персоналом, психолог, конфликтолог, работник отдела кадров); первичные коллективы организации; работники. Объектом управления конфликтами и стрессами выступают все человеческие ресурсы, начиная

с руководителя и заканчивая рядовыми работниками. Непосредственно управление конфликтами и стрессами направлено на социально-трудовые отношения, складывающиеся в процессе трудовой деятельности и на систему нормативно-правового регулирования трудовой деятельности работников организации.

Технология управления конфликтами и стрессами предполагает формирование социально-экономического механизма, представляющего собой комплекс социальной регуляции трудового поведения работников. Под механизмом технологии управления конфликтами и стрессами следует понимать экономические, социальные, управленческие, юридические и психологические методы, обеспечивающих их функционирование в системе трудовых отношений организации. Социально-экономический элемент включает в себя методы и инструменты регулирования трудовых отношений между работодателями, работниками и государством. Организационно-экономический элемент предполагает выявление организационных форм выражения трудовых отношений: методы и технологии разрешения конфликтного противоборства. Правовой элемент заключается в формировании нормативно-правового и документационного обеспечения системы управления конфликтами и стрессами в организации. Управление конфликтами и стрессами в промышленной организации предполагает выполнение следующих общих функций управления (табл. 1).

## 2. Общие функции управления конфликтами и стрессами в организации

Таблица 1: Общих функций управления

| **Общие функции управления** | **Содержание функций** |
|---|---|
| 1 | 2 |
| **Планирование** | - определение оперативных и стратегических целей управления конфликтами и стрессами;<br>- определение необходимых ресурсов для реализации технологии управления конфликтами и стрессами;<br>- формирование концептуальной базы технологии управления конфликтами и стрессами;<br>- формирование стратегических и тактических планов мероприятий технологии. |
| **Организация** | - формирование подразделений (введение новых должностей) по управлению конфликтами и стрессами;<br>- обеспечение необходимыми ресурсами;<br>- делегирование полномочий по управлению конфликтами и стрессами;<br>- формирование конфликтной комиссии по управлению конфликтами в организации;<br>- создание благоприятных организационных условий для внедрения технологии по управлению конфликтами и стрессами |
| **Мотивация** | - разработка системы мотивации персонала по формированию антиконфликтного поведения в трудовом коллективе;<br>- формирование конструктивной организационной культуры;<br>- создание благоприятной обучающей среды по формированию конфликтологической компетентности руководителей и работников. |
| **Координация** | - анализ результатов психологической диагностики, отчетов, аналитических материалов работы конфликтной комиссии;<br>- проведение различных мероприятий технологии управления конфликтами и стрессами (тренинги, семинары, собрания, корпоративные праздники, спортивные состязания и др.) |

| | |
|---|---|
| | - анкетирование работников в целях осуществления диагностики: причин конфликтов и стрессов; уровня профессионального стресса; уровня конфликтности; уровня социального напряжения; и т.д. |
| **Контроль, учет и анализ** | - анализ выполнения всех программ и мероприятий технологии по управлению конфликтами и стрессами;<br>- выявление причин отклонений от плана мероприятий технологии управления конфликтами и стрессами;<br>- оценка социально-экономической эффективности технологии управления конфликтами;<br>- корректировка технологии. |

Источник: собственная обработка.

Главная цель технологии управления конфликтами и стрессами применительно к персоналу промышленной организации может быть дифференцирована на следующие подцели: привлечение работников в организацию; сохранение кадрового потенциала организации; создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива; стимулирование производительности труда персонала; формирование конструктивной организационной культуры; формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе организации.

Целенаправленные воздействия руководителя по управлению конфликтами в организации заключаются в следующих направлениях:

- профилактика и разрешение организационных, экономических, социально-психологических, социально-трудовых и других причин возникновения конфликтов;
- коррекция копинг-стратегий руководителей и работников в конфликтном взаимодействии, на основе системы конфликтологического консультирования;
- контроль соблюдения принципов и норм этического кодекса, закрепленного в кадровой политике организации;
- проведение мероприятий, направленных на повышение уровня стрессоустойчивости работников и руководителей в кризисных ситуациях;
- понижение уровня деструктивной конфликтности трудового коллектива в целом;
- обеспечение эффективной работы конфликтной комиссии по разрешению организационных и социально-трудовых конфликтов;
- формирование конфликтологической компетентности и стресскомпетентности работников и руководителей организации.

## 3. Управление конфликтами и стрессами

Управление конфликтами и стрессами предполагает выполнение следующих специфических функций управления (табл. 2).

Таблица 2: Специфические функции управления конфликтами и стрессами

| **Специфические функции управления конфликтами** | **Содержание функций** |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 1.Мониторинг существующей в организации технологии управления конфликтами и стрессами. Диагностика уровня конфликтности и | - диагностика существующих в организации методов, форм и элементов системы управления конфликтами и стрессами;<br>- формирование методики диагностики потребностей работников в конфликтологическом консультировании и разработке программ профилактики конфликтов и стрессов; |

| | |
|---|---|
| стрессогенности организационной среды. | - выявление потребностей руководителей и работников в формировании технологии управлении конфликтами и стрессами;<br>- осуществление диагностики уровня трудового (профессионального) стресса, синдрома профессионального выгорания, уровня конфликтности, стрессмониторинг организационной среды и т.д.; |
| 2.Формирование технологии, целей и принципов кадровой политики организации в области управления конфликтами и стрессами | - определение экономических, социальных целей технологии управления конфликтами и стрессами;<br>- анализ стратегии развития организации и стратегии управления человеческими ресурсами;<br>- формулирование принципов и стратегических направлений конфликтологической деятельности;<br>- формирование технологии управления конфликтами и стрессами. |
| 3.Определение содержания и структуры технологии управления конфликтами и стрессами | - анализ внутренних и внешних ресурсов технологии управления конфликтами и стрессами;<br>- определение задач и программ по разработке и внедрению технологии управления конфликтами;<br>- формирование модели конфликтологической компетентности и стресс-компетентности руководителя и работника промышленной организации;<br>- формирование банка информационных карт профессионального стресса для всех категорий работников организации;<br>- разработка программ профилактики и коррекции профессионального стресса и синдрома профессионального выгорания;<br>- осуществление мониторинга результатов и корректировка технологии управления конфликтами и стрессами. |
| 4. Разработка системы мотивации персонала по формированию антиконфликтного поведения в трудовом коллективе | - классификация мотивов отношения персонала к мероприятиям технологии управления конфликтами;<br>- разработка способов стимулирования персонала к применению технологии управления конфликтами;<br>- внедрение мероприятий по формированию конструктивной организационной культуры;<br>- создание благоприятной образовательной среды по формированию конфликтологической компетентности и стресскомпетентности работников организации. |
| 5.Разработка нормативного и документационного обеспечения технологии управления конфликтами и стрессами | - определение состава нормативно-регламентирующих документов в области управления конфликтами и стрессами в организации;<br>- создание конфликтной комиссии;<br>- введение должности конфликтменеджера;<br>- разработка Положений: регламента работы конфликтной комиссии, этической комиссии, этических карт для всех категорий работников, этического кодекса, конфликтологического кодекса и пр. |
| 6. Внедрение технологии управления конфликтами и стрессами | - внедрение программ технологии управления конфликтами и стрессами;<br>- формирование структуры взаимодействия с руководителями |

| | |
|---|---|
| | структурных подразделений на период внедрения технологии;<br>- разработка системы информирования персонала о внедряемой технологии;<br>- анализ результатов функционирования технологии управления конфликтами и стрессами;<br>- выявление проблемных зон;<br>- проектирование и разработка инновационных кадровых стратегий, форм и социально-психологических методов управления конфликтами и стрессами. |
| 7.Мониторинг эффективности технологии управления конфликтами | - комплексный анализ и диагностика существующих проблем и конфликтных зон;<br>- мониторинг технологии управления конфликтами и стрессами;<br>- оценка социально-экономической эффективности технологии управления конфликтами. |

Источник: собственная обработка.

## 4. Модель технологии управления конфликтами и стрессами

Модель технологии управления конфликтами и стрессами в организации представляет собой информационно-управленческую систему, основное назначение которой заключается в своевременном эффективном разрешении конфликтов, предотвращении их дисфункциональных последствий и профилактике профессионального стресса работников. На первом этапе необходимо определить экономические и социальные цели и сформировать технологию управления конфликтами и стрессами.

На втором этапе специалист по управлению персоналом: диагностирует потребности руководителей и работников в конфликтологическом консультировании и в формировании программ профилактики конфликтов и стрессов; формулирует принципы и стратегические направления конфликтологической деятельности; определяет цели, задачи и программы по разработке и внедрению технологии управления конфликтами и стрессами. На третьем этапе конфликтменеджер внедряет технологию управления конфликтами; анализирует существующие формы технологии управления конфликтами.

На четвертом этапе конфликтменеджеру необходимо:

- проанализировать внутренние и внешние ресурсы;
- провести диагностику уровня профессионального стресса, уровень конфликтности, уровень социального напряжения, уровень организационного стресса и т.д.;
- сформировать модель конфликтологической компетентности и стресс-компетентности работника;
- сформировать банк информационных карт профессионального стресса для всех категорий работников организации;
- разработать программы профилактики и коррекции профессионального стресса и синдрома профессионального выгорания;
- осуществить мониторинг результатов и скорректировать программы с учетом полученной обратной связи[2, 9].

На пятом этапе специалисту по управлению персоналом необходимо осуществить классификацию мотивов отношения персонала к мероприятиям технологии управления конфликтами и стрессами; разработать способы стимулирования персонала к применению данной технологии. На шестом этапе конфликтменеджер анализирует результаты действия технологии; выявляет проблемные зоны; проектирует формы и социально-психологические методы управления конфликтами и стрессами.

На седьмом этапе специалистами осуществляется: комплексный анализ и диагностика существующих проблем; мониторинг процесса внедрения технологии управления конфликтами и стрессами; оценка социально-экономической эффективности технологии управления конфликтами [2, 3].

В соответствии с целями деятельности промышленной организации можно выделить следующие принципы технологии управления конфликтами:

- формирование технологии управления конфликтами и стрессами целесообразно осуществлять на базе процессного подхода;
- технология управления конфликтами должна быть нацелена на обеспечение эффективности коллективной деятельности организации;
- важным элементом технологии управления конфликтами является информированность персонала по вопросам стратегии развития организации;
- эффективность технологии управления конфликтами должна определяться в соответствии с требованиями системы менеджмента качества промышленной организации.

Одним из важнейших показателей благоприятности социально-психологического климата специалисты считают уровень профессионального стресса работников организации. Профессиональный стресс – это напряженное состояние работника, возникающее у него при воздействии эмоционально-отрицательных и экстремальных факторов, связанное с выполняемой профессиональной деятельностью [9].

Наличие и интенсивность проявления стресс-факторов можно выявить с помощью проведения стресс-мониторинга. [10], который включает в себя систематический опрос персонала, аудит и анализ полученных данных, и составление комплекса мероприятий по решению выявленных проблем. С целью изучения стресс-факторов организационной среды в сентябре 2013 года среди работников предприятий нефтеперерабатывающей промышленности был проведен мониторинг, разработанный К.Э. Оксинойдом [11]. В мониторинге приняли участие респонденты (в возрасте от 30 до 60 лет) из различных организаций и регионов России. Объем свободной выборки составил 39 респондентов: работники различных подразделений с различным стажем работы, с различным статусом в организационной структуре. Первая анкета состояла из характеристик условий труда в организации. В таблице 3 приведен фрагмент результатов исследования удовлетворенности работников.

При проведении данного исследования, следует определить стресс-факторы, которые выражают наибольшую степень неудовлетворенности организационной средой: напряженность труда; равномерность загрузки в течение рабочего дня; своевременность получения материалов и информации, необходимых для качественного выполнения работы; график работы; общая трудовая нагрузка. Как показал анализ результатов опроса, величина стрессовой нагрузки на респондентов не превышает критический уровень и не провоцирует дезорганизацию трудовых процессов.

Вторая анкета состояла из 22 утверждений, отражающих мысли и переживания работника организации по поводу его профессиональной деятельности, и имела три оценочных шкалы: «эмоциональное истощение», «деперсонализация», «редукция личных достижений». По итогам анкетирования были получены следующие результаты: степень эмоционального истощения: 22,9 – высокая степень; деперсонализация: 10,2 – высокая степень; редукция личных достижений: 28,4 – критическая степень. Выраженность деперсонализации показывает высокую степень СЭВ.

## 5. Оценка удовлетворенности персонала условиями труда

Проведенные беседы с респондентами позволили сделать вывод, что в качестве основного фактора выгорания выступает продолжительная чрезмерная нагрузка, сочетающаяся с конфликтными межличностными взаимоотношениями.

Таблица 3: Оценка удовлетворенности персонала условиями труда

| Характеристики условий труда | Степень удовлетворенности, % | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Полностью удовлетворен | Скорее удовлетворен, чем нет | Затрудняюсь ответить | Скорее неудовлетворен, чем удовлетворен | Совершенно неудовлетворен |
| 1. Объем выполняемой работы | 3,2 | 38,4 | 11,6 | 30,2 | 16,6 |
| 2. Напряженность труда (ощущение дефицита времени в процессе выполнения задай) | 6,3 | 14,5 | 13,7 | 33,2 | 32,3 |
| 3. Равномерность загрузки в течение рабочего дня (ритмичность) | 7,3 | 17,7 | 14,5 | 44,8 | 15,7 |
| 4. Организованность процесса труда, в т.ч. (среднее арифметическое п.п. 4.1-4.8): | 14,3 | 32,2 | 17 | 24 | 12,4 |
| 4.1. – наличие постоянного рабочего места; | 41,5 | 30,4 | 9,5 | 12,4 | 6,2 |
| 4.2. – порядок выдачи заданий | 7,3 | 36,4 | 8,5 | 26 | 21,8 |
| 4.3. – порядок распределения заданий между исполнителями | 3,2 | 28,1 | 14,5 | 32,4 | 21,8 |
| 4.4. – качество работы оборудования | 25,2 | 35,2 | 17,8 | 15,5 | 6,3 |
| 4.5. – обеспеченность исполнителей материалами и информацией, необходимой для выполнения работы | 13,4 | 39,7 | 13,6 | 20,9 | 12,4 |
| 4.6. – своевременность получения материалов и информации, необходимых для качественного выполнения работы | 9,5 | 25,1 | 14,4 | 38,4 | 12,6 |
| 4.7. – использование объективных критериев оценки результатов работы | 4,2 | 32,2 | 29,2 | 26,1 | 8,4 |
| 4.8. – соответствие размера заработка затрачиваемым усилиям | 7,3 | 36,6 | 8,7 | 27,1 | 10,3 |

Источник: собственная обработка.

В качестве одного из важнейших инструментов профилактики деструктивных конфликтов и снижения уровня профессионального стресса работников является проведение обучающих тренингов, основными задачами которых являются формирование конфликтологической компетентности и повышение уровня стрессоустойчивости всех категорий работников, формирование благоприятного социально-психологического климата в организации. На этапе подготовки (диагностический) комплекса тренингов необходимо провести анализ потребностей в тренинге, ответив на вопросы: кого и чему необходимо обучить; каково должно быть содержание программы тренинга. Одновременно необходимо осуществить анализ потребностей организации (кадровая политика, стратегия развития организации, уровень квалификации кадрового потенциала, организационная культура, существующая система управления конфликтами и стрессами).

## Заключение

На концептуальном этапе необходимо определить: цели тренинга; состав участников и уровень их подготовки; список потребностей (каковы изменения в знаниях, навыках, компетенциях); ресурсы (кадровые, финансовые, временные, человеческие, инновационные, педагогические); технология проведения тренинга (методика и организационные формы). На аналитическом этапе необходимо проанализировать проделанную работу, отметить возникшие трудности при организации и проведении тренингов, оценить вовлеченность работников в совместную деятельность на тренинге. На оценочном этапе проводится оценка результатов тренинга и отношение работников к нему.

## Библиографический список


1. Kibanov A. Ya., Mitrofanova E. A., Esaulova I. A.. Economics of Personnel Management Textbook/Ed. By A. Ya. Kibanov - M.: INFRA-M, 2013
2. Kalmykova O. Yu., Gagarinskii Alexadr V. Conflict Management in an organization on the basis of motivational potential of employees: Monograph: – Samara: SamGTU, 2012.
3. Kibanov A. Ya., Vorozheikon I.E., Zakharov D.K., Konovalova V.G. Conflictology: Textbook/Ed. by A. Ya. Kibanov, -2-е изд., перераб. и доп. - M.: INFRA-M, 2010.
4. Kibanov A.Ya., Gagarinskaia G.P, Kalmykova O.Yu., Miuller E. V. Personnel management: textbook. -M.: INFRA-M, 2013.
5. Kalmykova O. Yu., Gagarinskii A. V. Managing conflict in organisations of oil and gas industry // Kadrovik. Human Resource Management. -2011. -№ 3
6. Gagarinskaia G. P., Kalmykova O. Yu., Gagarinskii A. V. Prevention of conflict situations in the organisation// Kadrovik. Human Resource Management. -2008. - № 7.
7. Kalmykova O. Yu, Simonov S. V., Gagarinskii A. V. Prevention and conflict management in the organisation during the restructuring period// Kadrovik. Human Resource Management. -2010. - № 10.
8. Kalmykova O. Yu., Gagarinskaia G. P. Conflict management in the organisation and prevention of occupational stress workers// Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Serial Economic Sciences. -№ 1 (7). -2013.
9. Vodopyanova N. E. Psychodiagnostics of stress. -SPb.: Piter, 2009.
10. Oksinoid K.E. Stress monitoring what and how the method of estimating the level of stressful organisational environment"Kadrovik. Human Resource Management". - №5. - Moscow, 2009.
11. Kalmykova O.Yu., Pravdina K. A., Ustimenko N. N. Выявление уровня профессионального стресса работников промышленного предприятия // Collection International scientific-practical conference of students and young scientists " The contribution of young science in the national economy of Russia" – Samara: SamGTU, 2012.
12. Kalmykova O. Yu Professional development of performance management of personnel in order to develop conflictological competence// Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Serial Economic Sciences. - № (3) 13. -2014.
13. Kalmykova O. Yu., Gagarinskaia Galina P. Formation of conflict competence in the process of vocational training of managers // Vestnik Povolzhskogo gosudarstvennogo universiteta servisa, Serial «Economicsa», №3 (23) – Togliatti: «PVGUS», 2012.
14. Shcherbakova O. I., Verbitskii A. A. Conflictological personality culture specialist: a contextual approach. - Moscow: MGTU M. A. Sholokhov, 2010.
15. Lyaudis V.Ya. Methods of teaching psychology: Textbook. 3rd ed., rev.. Moscow: Izd-vo URAO 2000.
16. Granitskaia A. S. Learn to think and act: Adaptive learning at school. Moscow: Pedagogika, 1991.
17. Kapustin N.P. Adaptive educational system of the school. Theory and practice: Monograph. M.: Pedagogical Society of Russia, 2002.

18. Kalmykova O. Yu. Adaptive system of individualization of learning conflict resolution in the training of students-managers//Vestnik SamGTU. Issue. 1 (9). Ser. «Psychological and pedagogical sciences». - Samara: SamGTU, 2008.
19. Staroverova K. O. Conflict management in cultural institutions: teaching methodology: training technique. -M.: Izd-vo «LIBEREYA-BIBINFORM», 2005.
20. Maslova O. P., Kalmykova O. Yu. Conflict competence leader: Evaluation of social and psychological well-being of workers //Izvestiya SNTS RAN. Issue «Topical problems of psychology». - Samara: SNTS RAN, 2009.
21. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., И.А Эсаулова Экономика управления персоналом: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2013.
22. Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В.Управление конфликтами в организации на основе развития мотивационного потенциала работников: монография. - Самара: СамГТУ, 2012.
23. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. -2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2010.
24. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013.
25. Калмыкова О. Ю., Гагаринский А. В. Управление конфликтами в организациях нефтегазового комплекса//Кадровик. Кадровый менеджмент. -2011. -№ 3.
26. Гагаринская Г. П., Калмыкова О. Ю., Гагаринский А. В. Профилактика конфликтных ситуаций в организации//Кадровик. Кадровый менеджмент. -2008. -№ 7.
27. Калмыкова О. Ю., Симонов С. В., Гагаринский А. В. Профилактика и управление конфликтами в организации в период реструктуризации//Кадровик. Кадровый менеджмент. -2010. -№ 10.
28. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников//Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки. -№ 1 (7). -2013.
29. Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса. - СПб.: Питер, 2009.
30. Оксинойд К.Э. Стресс-мониторинг для чего и как проводим методика оценки уровня стрессогенности организационной среды "Кадровик. Кадровый менеджмент". -№5. -М., 2009.
31. Калмыкова О.Ю., Правдина К.А., Устименко Н.Н. Выявление уровня профессионального стресса работников промышленного предприятия // Сборник Международная научно-практическая конференция студентов и молодых ученых "Вклад молодой науки в национальную экономику России" – Самара: СамГТУ, 2012.
32. Калмыкова О.Ю. Повышение квалификации управленческого и исполнительского персонала с целью развития конфликтологической компетентности //Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки. -№ (3)13. -2014.
33. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Формирование конфликтологической компетентности в процессе профессиональной подготовки менеджеров Вест. Поволжского государственного университета сервиса, Серия «Экономика», №3(23) - Тольятти: ФГБОУ ВПО «ПВГУС», 2012.
34. Щербакова О. И., Вербицкий А. А. Конфликтологическая культура личности специалиста: контекстный подход. - М.: МГГУ им. М. А. Шолохова, 2010.
35. Границкая А.С. Научить думать и действовать: Адаптивная система обучения в школе. М.: Педагогика, 1991.
36. Капустин Н.П. Адаптивная образовательная система школы. Теория и практика: Монография. М.: Педагогическое общество России, 2002.
37. Ляудис В.Я. Методика преподавания психологии: Учеб. пособ. 3-е изд., испр. и доп. М.: Изд-во УРАО, 2000.
38. Калмыкова О. Ю. Адаптивная система индивидуализации обучения конфликтологии в процессе подготовки студентов-менеджеров//Вестник СамГТУ. Вып. 1 (9). Сер. «Психолого-педагогические науки». - Самара: СамГТУ, 2008.
39. Староверова К. О. Управление конфликтами в учреждениях культуры: методика обучения. - М.: Изд-во «ЛИБЕРЕЯ-БИБИНФОРМ», 2005.

40. Маслова О. П., Калмыкова О. Ю. Конфликтологическая компетентность руководителя: оценка социально-психологического самочувствия работников//Известия СНЦ РАН. Вып. «Актуальные проблемы психологии». - Самара: СНЦ РАН, 2009.

## Адрес и контактные данные авторов

Калмыкова Ольга Юрьевна, к.п.н., Доцент
каф. «Экономика и управление организацией»
Самарский государственный технический университет
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244
Tel.: +7 846 278-43-81
E-mail: eyo080505@mail.ru

Dr. Diana Spulber, PhD.
University of Genova
Via Balbi, 5
16126 Genoa
Tel.: + 39 349 8643527
E-mail: d.spulber@unilink.it

Алимов Антон Владимирович, аспирант
каф. «Экономика и управление организацией»
Самарский государственный технический университет
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244
Tel.: +7 846 278-43-81
E-mail: eyo080505@mail.ru

# МОТИВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Motivational management of labor conflicts and stresses at the enterprise*

**Galina Gagrinskaia, Svetlana Fadeeva, Irina Kuznetcova, Ruslan Nigmatullin**

**Abstract**

The paper shows a study on the causes of conflict and the role of actors in conflict situations as an example at the engineering enterprises, and diagnosis of the main causes of labor conflicts. The article gives the rationale and methods for the management of labor conflicts and stresses in terms of the motivation of workers, a model of conflict management is suggested.

**Key Words**

motivation, labor conflicts, labor productivity, personnel management, monitoring, morale of staff, stress, engineering enterprise

**Аннотация**

В статье проведено исследование о причинах возникновения конфликтов и о роли субъектов в конфликтных ситуациях на примере предприятий машиностроения, диагностика основных причин возникновения трудовых конфликтов. В статье дано обоснование и разработаны методы по управлению трудовыми конфликтами и стрессами с точки зрения мотивации работников, предложена модель управления конфликтами.

**Ключевые слова**

мотивация, трудовые конфликты, производительность труда, управление персоналом, мониторинг, морально-психологический климат персонала, стресс, предприятие машиностроения

**JEL Classification:** C10, M12

## Введение

Совокупность множества факторов и объектных условий, в которых оказываются работники в процессе совместной деятельности, предопределяет и ограничивает способы их взаимодействия. Количество потребностей, которые могут быть удовлетворены в трудовом общении, также оказывается ограниченным сложившимися обстоятельствами. В трудовых коллективах часто возникают деструктивные конфликтные ситуации. Сами по себе эти разногласия и противоречия могут выступать в качестве положительного фактора движения творческой мысли. Однако, становясь острыми, они могут препятствовать успешной совместной работе и вести к организационным и социально-трудовым конфликтам. Необходимо соответствующее управление этими процессами, задачей которого должно быть предупреждение возникновения деструктивных конфликтов, придание неизбежным конфликтным ситуациям конструктивного характера. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

Для многих предприятий в условиях рыночной экономики большое значение приобретает более эффективное использование человеческих ресурсов. Это связано со следующими проблемами большинства современных предприятий:

- уход высококвалифицированных работников;
- недостаточная квалификация персонала;

- нехватка рабочих на предприятии;
- недостаточный уровень квалификации отдельных руководителей;
- недостаточное понимание значения мотивации персонала;
- отсутствие учета ожиданий и интересов сотрудников при разработке и внедрении системы мотивации;
- отсутствие у персонала информации о факторах мотивации;
- отсутствие мониторинга системы мотивации;
- неудовлетворительный морально-психологический климат;
- высокий уровень синдрома «профессионального выгорания» у большинства работников.

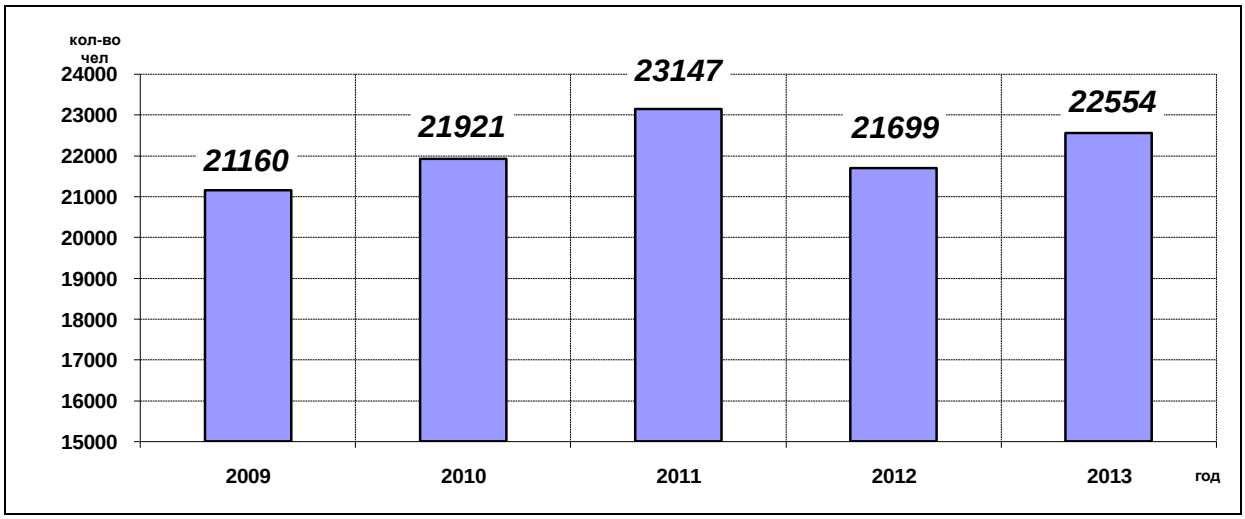
Эти и некоторые другие проблемы ставят перед руководством вопрос необходимости совершенствования системы управления персоналом, модернизации системы мотивации и стимулирования персонала.

Актуальность исследования в том, что в настоящее время исследование природы, причины, функции конфликтов в организации можно отнести к наиболее быстро развивающейся области управления персоналом. Конфликт представляет собой некое явление, которое играет особую роль в сознании жизни людей, их развитии, самореализации, отношениях с другими людьми, наконец, в жизни общества в целом. В современных сложных социально-экономических условиях невозможно обойтись без уже наработанных методов управления конфликтами в организации.

## 1. Анализ численности работников предприятия машиностроения

Численность работающих на предприятии машиностроения за 2013 год составила 22554 человека, в том числе 11123 мужчин и 11431 женщин. (Рис. 1) Из общего числа работников: руководителей 3061 человек, специалистов 7192 человека, рабочих 12041 человек и других служащих 260 человек.

Рисунок 1: численность работников предприятия машиностроения

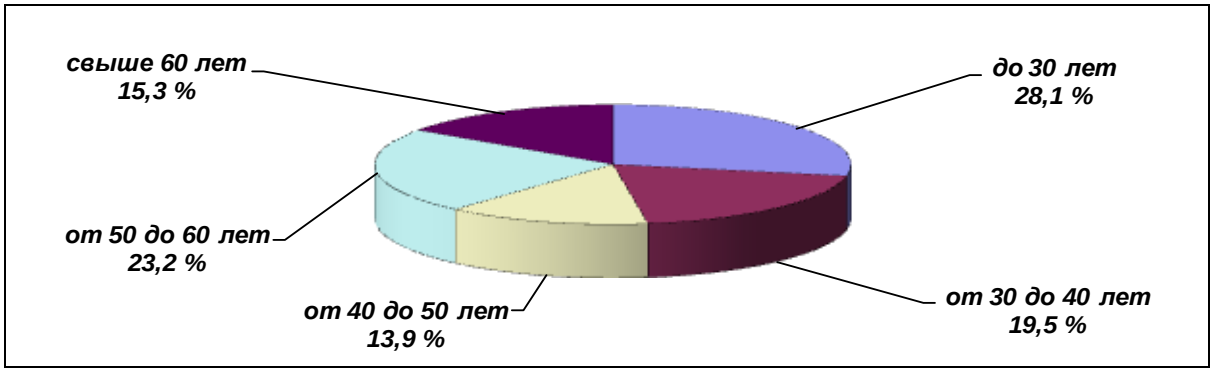



Источник: собственная обработка.

Рост численности работников обусловлен увеличением государственных контрактов, заказов Министерства обороны.

Демографическая структура предприятия представляет следующую картину: молодежь до 30 лет – **28,1%**; от 30 до 40 лет – **19,5%**; от 40 до 50 лет – **13,9%**; от 50 до 60 лет – **23,2%**; старше 60 лет – **15,3%**. (Рисунок 2).

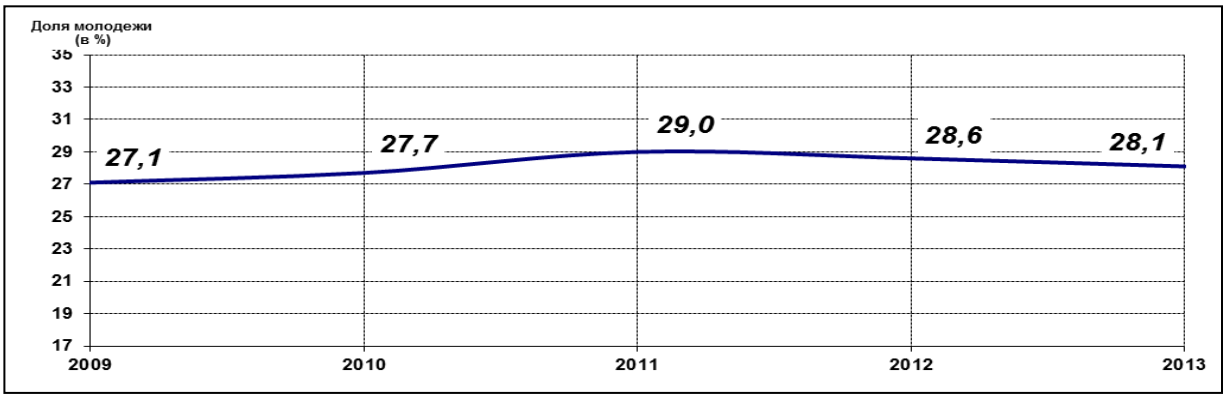
Рисунок 2: демографическая структура предприятия машиностроения




Источник: собственная обработка.

За период 2012-2013 гг. количество работников до 30 лет незначительно уменьшается за счет перехода молодежи в категорию работников от 30 до 40 лет (рисунок 3).

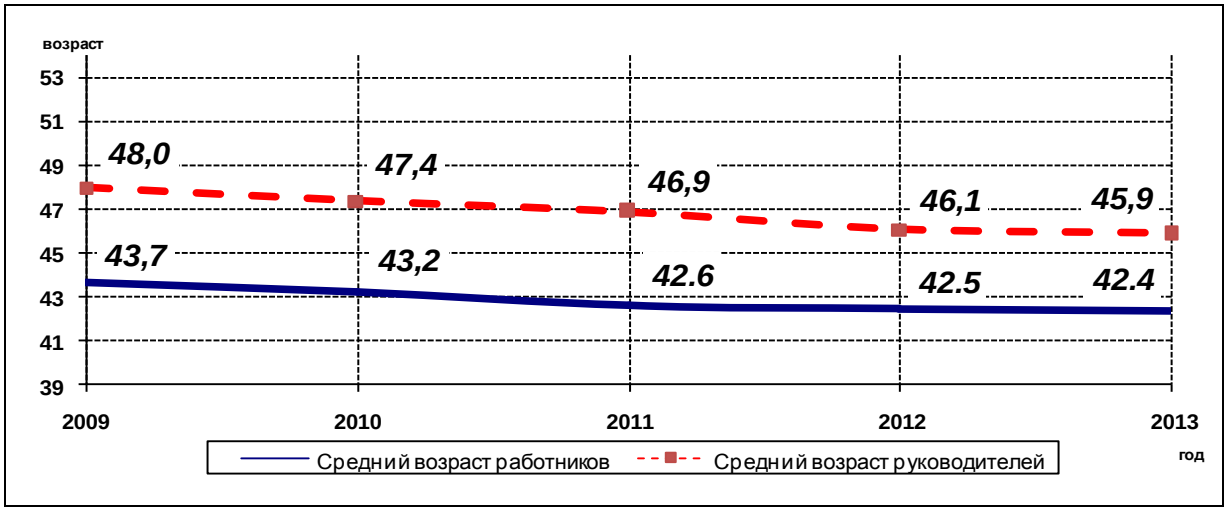
Рисунок 3: численность молодежи в возрасте до 30 лет предприятия машиностроения (в % от общей численности работников) за период с 2009-2013 года




Источник: собственная обработка.

Средний возраст, работающих на предприятии, за 2013 год составляет **42,4** года. Средний возраст руководителей составляет – **45,9** лет, специалистов – **39,9** лет, рабочих – **43** года (Рисунок 4).

Рисунок 4: средний возраст работников и руководителей предприятия машиностроения за период с 2009-2013 года




Источник: собственная обработка.

В соответствии с мероприятиями по поддержанию и развитию кадрового потенциала до 2015 года, средний возраст работников необходимо поддерживать на уровне 42 лет, что и выполняется предприятием (таблица 1).

Таблица 1: Качественный состав работающих

| № строки | Наименование показателей | Всего | Из работников списочного состава (графа 2) имеют образование | | | | Средний возраст работающих, лет | Средняя заработная плата, руб. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | ВПО** | СПО** | НПО** | Общее образование** | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Всего работников списочного соста-ва (без совмести-телей), чел. | 22554 | 8782 | 9505 | 1321 | 2946 | 42,4 | 31362 |
| | из них: | | | | | | | |
| 2 | руководители | 3061 | 2456 | 605 | - | - | 45,9 | 50415 |
| 3 | специалисты | 7192 | 5341 | 1502 | 301 | 48 | 39,9 | 30205 |
| 4 | рабочие | 12041 | 939 | 7298 | 968 | 2836 | 43 | 28548 |
| 5 | другие служащие | 260 | 46 | 100 | 52 | 62 | 39,1 | 20094 |

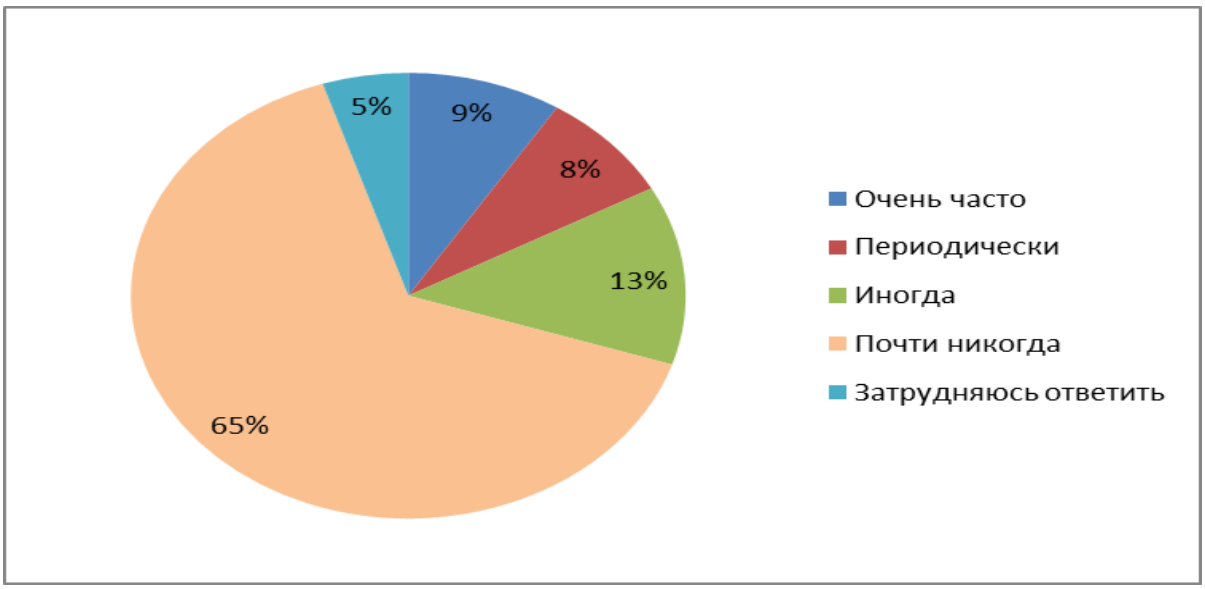
Источник: собственная обработка.

## 2. Исследование о причинах возникновения конфликтов и о роли субъектов в конфликтных ситуациях на примере предприятия машиностроения

На предприятии машиностроения, в 2014 году было проведено социологическое исследование. Результаты, которые были получены от сотрудников, позволяют сделать выводы о причинах возникновения конфликтов и о ролях субъектов в конфликтных ситуациях, а также о методах разрешения противоречий в организации.

Так, при ответе на вопрос о том, как часто на предприятии возникают столкновения, 8% опрошенных отметили, что такие явления происходят у них на предприятии периодически (рис. 5), а 65% респондентов ответили, что практически никогда. Лишь 9% исследованных респондентов сообщили, что конфликты происходят очень часто. Организационный метод также применяется для более эффективного управления конфликтами. При этом 13% опрашиваемых считают, что требуются определенные изменения организации работы на предприятии. Доля респондентов, которые не стали бы ничего менять в направлении организации работы, составила около 70%.

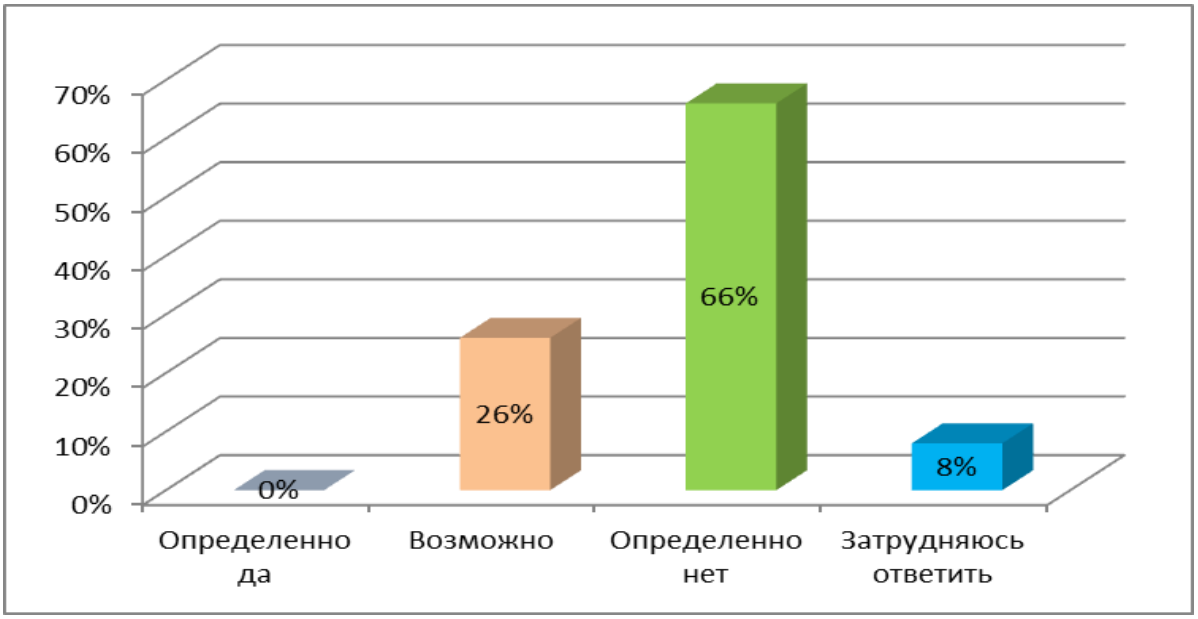
Рисунок 5: Периодичность конфликтных столкновений в организациях




Источник: собственная обработка.

При проведении следующего опроса, большинство участников (66%) ответили, что они не считают себя конфликтной личностью (рис. 6).

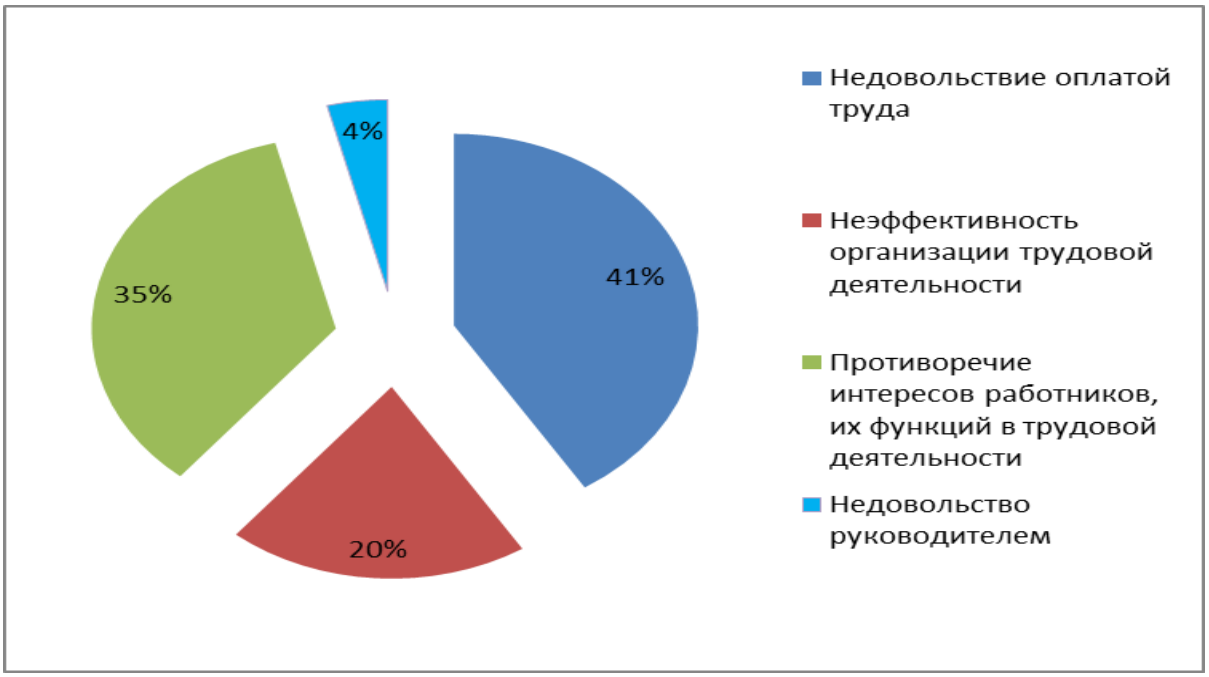
Рисунок 6: Результат опроса на вопрос : «Считаете ли Вы себя конфликтной личностью?»




Источник: собственная обработка.

При проведении опроса также, все участники как один заявили, что они не являются конфликтностными личностями, что говорить о 0%, и всего лишь 26% ответили, что возможно они таковыми и являются, на данный вопрос затруднились ответить 8% участников опроса. Следующий график, который хотелось бы продемонстрировать в данном исследовании будет отображен на рисунке 7 «Основные причины возникновения конфликтов».

Рисунок 7: Основные причины возникновения конфликтов



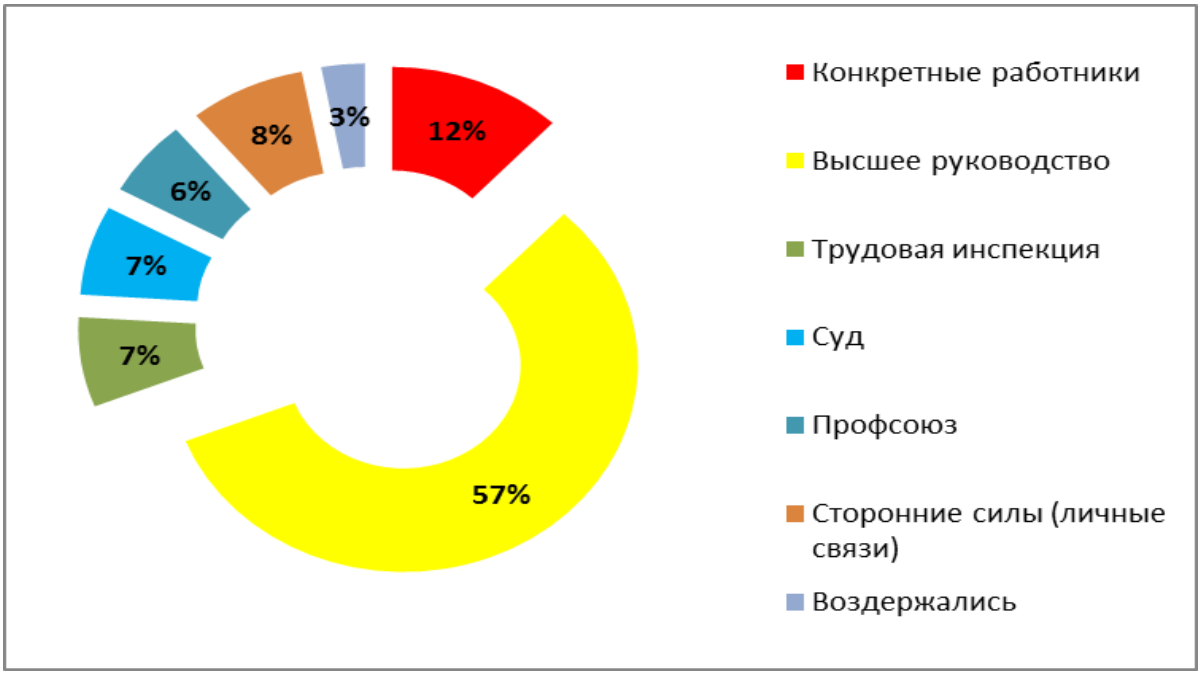

Источник: собственная обработка.

Как показывают данные мониторинга, основными причинами возникновения конфликтов (рис. 7) являются недовольствие оплатой труда 41%, на втором месте причины конфликтов на предприятии противоречие интересов работников, их функций в трудовой деятельности, что

составило 35%, недовольствие руководителем же, как видно из опроса, является наименьшей вероятностью возникновения конфликта, об этом говорит лишь 4% из 100% респондентов.

Результаты опроса на вопрос: «Как Вы считаете, кто сможет достойно защищать Ваши интересы в случае возникновения конфликта между Вами и руководством? » распределились следующим образом: 57% респондентов могут положиться на высшее руководство, 12% считают что это конкретные работники, 8% что достойно защитить интересы при конфликтной ситуации смогут личные связи, либо связи знакомых, наименее влиятельным при этом оказалось влияние профсоюза 6%, 3% воздержались от ответа (рис. 8).

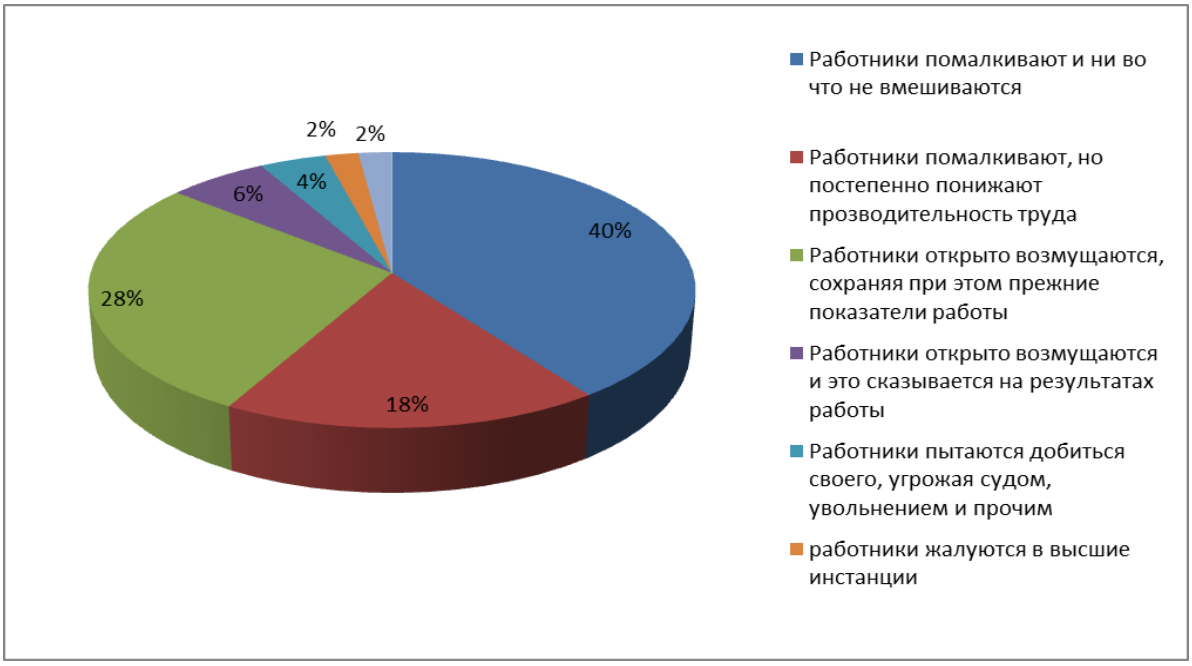
Рисунок 8: Результаты опроса на вопрос: «Как Вы считаете, кто сможет выступить медиатором, защищая Ваши интересы в случае возникновения конфликта между Вами и руководством?»




Источник: собственная обработка.

Таким образом, можно сделать вывод, что в большинстве случаев, сотрудники предприятия доверяют своему высшему руководству.

Рисунок 9: Результат опроса на вопрос: «Какая ситуация характерна для Вашей организации в случае возникновения конфликта между работниками и руководителем?»




Источник: собственная обработка.

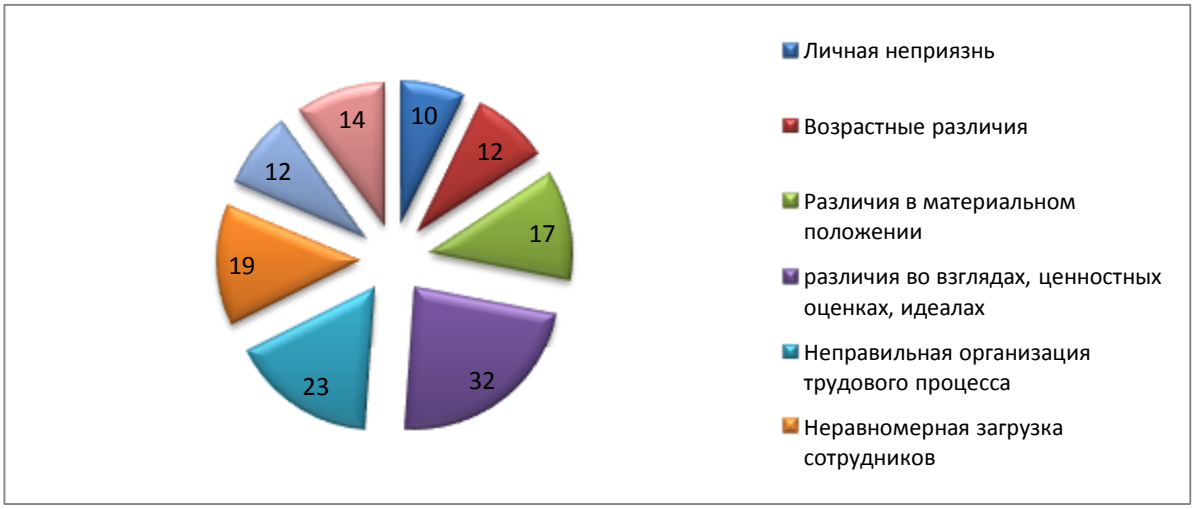
Что касается конфликтов между рядовыми сотрудниками и руководством (рис.9), то, по данным опроса, в 40% случаев работники организаций помалкивают и ни во что не вмешиваются. Тем не менее, среди этой доли респондентов 40% иногда приходилось защищать своих коллег от несправедливых действий руководства. Работники открыто возмущаются, сохраняя при этом прежние показатели работы в 28% случаев. Каждый третий респондент, ответивший таким образом, сам не раз выступал в защиту своего коллеги перед руководством. Для 18% участвовавших в мониторинге организаций характерна ситуация, когда работники молчат, открыто не возмущаются, но постепенно снижают показатели производительности труда.

## 3. Диагностика основных причин возникновения трудовых конфликтов на предприятии машиностроения

Для исследования причин конфликтности в трудовых коллективах была проведено анонимное анкетирование сотрудников предприятия машиностроения (всего 125 человек), где наряду со многими вопросами были и вопросы, касающиеся причин конфликтов, возникающих в коллективе, и отношения людей к возникшим разногласиям.

В частности, среди причин конфликтов были отмечены следующие (рис. 10):

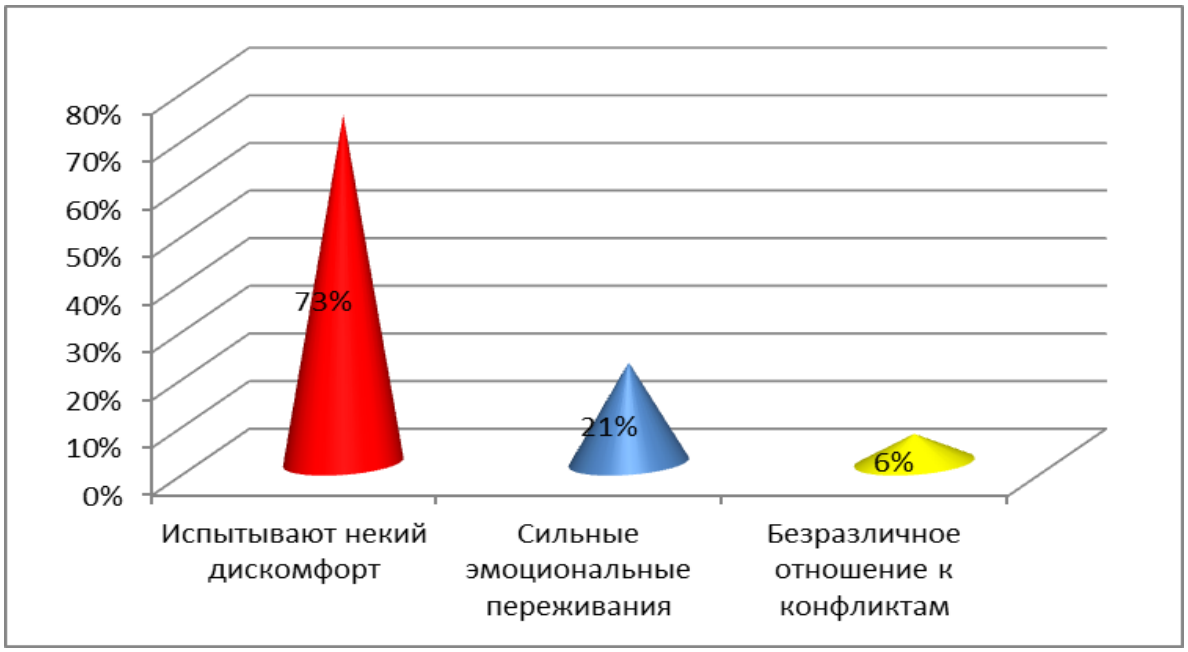
Рисунок 10: Причины конфликтов на предприятии




Источник: собственная обработка.

Отвечая на вопрос, каково Ваше эмоциональное состояние во время конфликта, респонденты ответили, что они испытывают внутренний дискомфорт.

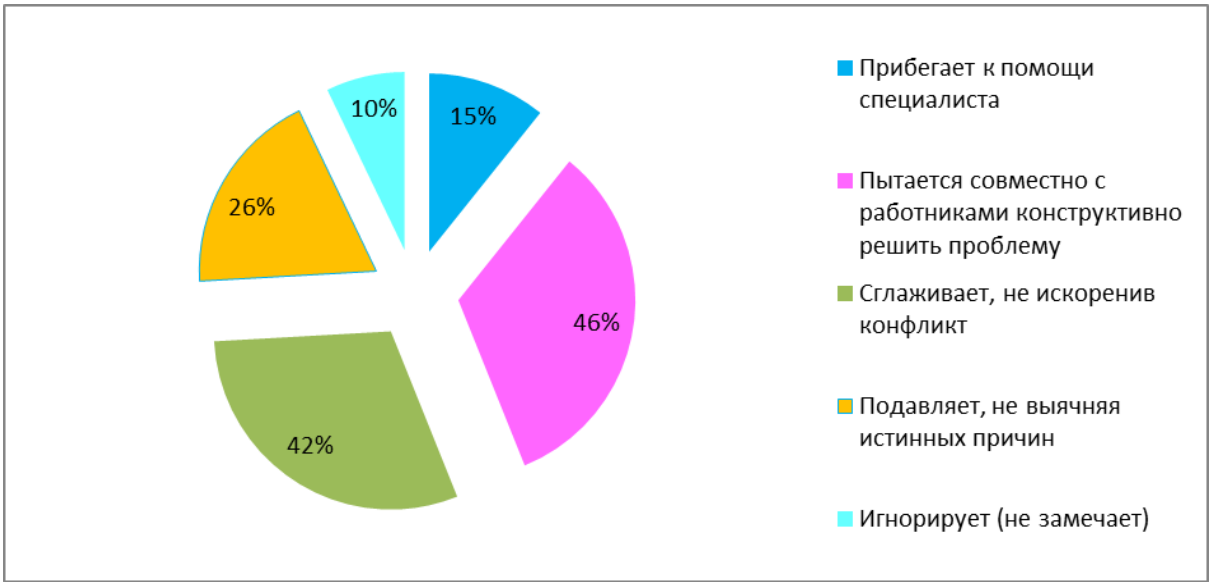
Рисунок 11: Эмоциональное состояние во время конфликта




Источник: собственная обработка.

На вопрос, касающийся реакции непосредственно руководителя на возникающие конфликты были даны 5 вариантов ответа, которые расположились следующим образом, рис.12:

Рисунок 12: Реакция непосредственного руководителя на возникающие конфликты

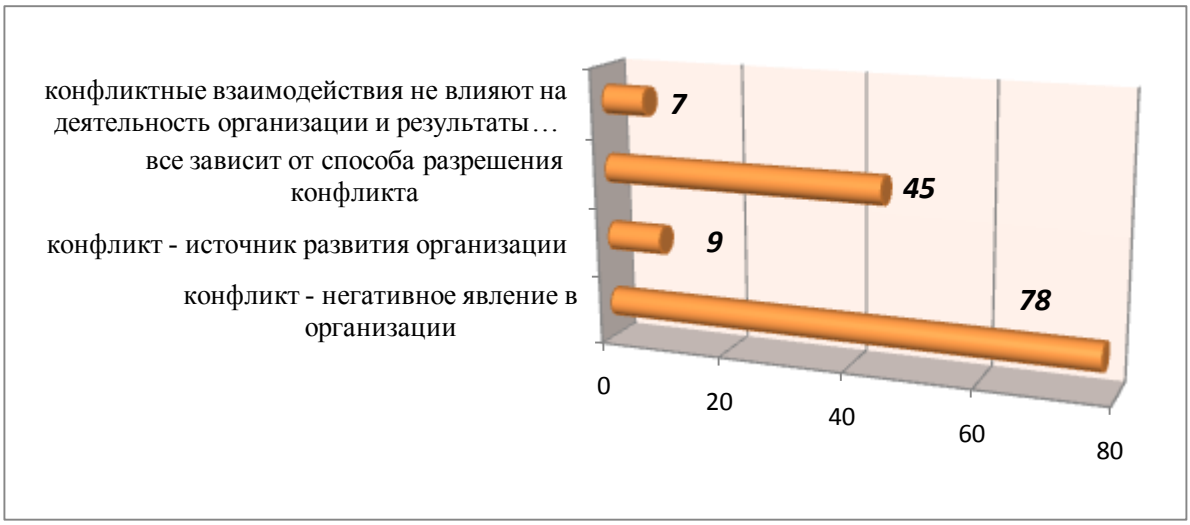



Источник: собственная обработка.

В ходе данного исследования видно, что руководитель того или иного отдела, все чаще всего пытается решить проблему, что говорит о 46% реакции руководителя на конфликтную ситуацию. Хотя, не всегда руководитель может искоренить конфликт внутри коллектива, обэтом говорит 42% ответа респондента. Таким образом, хотелось бы отметить, что руководитель готов помочь своему коллективу, однако ему нужно в этом помочь, т.к. разрешение конфликта еще зависит и от коллектива в целом. Бывают и такие случаи, когда необходима помощь высококвалифицированного специалиста, например, психолога, который сможет понять, разобрать и разрешить конфликт, для продолжения продуктивной работы в трудовом коллективе. К сожалению, это принимается не всегда, о чем свидетельствует данный опрос, тогда как, для предприятия было бы выигрышно иметь в своем штате несколько таких специалистов, для разрешения того или иного конфликта, не уменьшая производительности труда и не теряя своих высококвалифицированных работников на предприятии и т.д.

Завершающим вопросом стал вопрос, который касался конфликтов в коллективе, который в свою очередь поможет выявить отношение к конфликту (рис 13):

Рисунок 13: Отношение сотрудников к конфликту как к социальному явлению

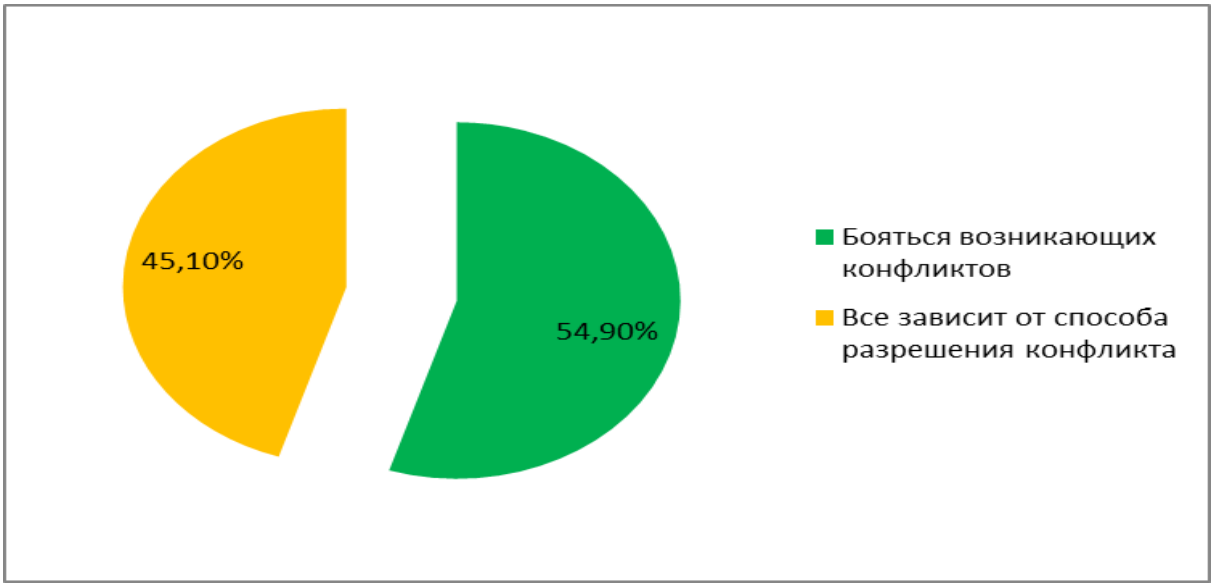



Источник: собственная обработка.

Проанализировав данные ответы, можно сделать следующие выводы: большая часть респондентов (56,1%) по-прежнему боится возникающих конфликтов, считая их негативным явлением в коллективе, и чаще всего использует тактику уклонения от решения проблем, что ни в коей мере не искореняет объективных причин конфликта, а лишь переводит его в латентную форму и отодвигает во времени (рис. 14).

Другая часть респондентов (32,4%) считает, что все зависит от способа разрешения конфликтов, признавая, что деятельность организации без конфликтов невозможна, и главное заключается в том, чтобы обрести умение правильно анализировать конфликты и выбирать тот или иной метод разрешения конфликта, исходя из конкретной ситуации.

Рисунок 14: Анализ опроса респондентов




Источник: собственная обработка.

На основе проведенного исследования и полученных данных о состоянии морально-психологического климата, степени удовлетворенности работой, уровнем конфликтности на предприятии, можно выявить ряд ключевых проблем, который имеется на рабочих местах: система заработной платы не соответствует ожиданиям работников; у работников предприятия отсутствует ответственность за решение общих задач, стремление к достижению общей цели; коллектив, работающий на предприятии не обладает чувством сплоченности и стремлением заботиться об интересах других сотрудников.

Решение выявленных проблем, является необходимым. Если работников предприятия не устраивает размер заработной платы, и они не видят в ближайшем будущем перспективы ее повышения, это приведет к тому, что они оставят данное место работы. В свою очередь, отсутствие сплоченности, единства, стремления к достижению общих целей ведет к разобщенности, непониманию, возникновению отчужденности и охлаждению во взаимоотношениях между сотрудниками. На основе полученных данных по предприятию машиностроения можно утверждать, что как таковых явных признаков конфликтов в организации нет, однако нельзя утверждать, что конфликтов в данной организации не существует вообще. На предприятии машиностроения преобладает стиль руководства авторитарно-демократический. При принятии решения, созывается совещание с начальниками отделов, на котором обсуждается и согласовывается линия поведения и способ принятия решения. В связи с этим статусно-ролевые конфликты практически не возникают. При принятии решения на местном уровне, руководитель сам его согласовывает с высшим руководством, отстаивая свою точку зрения, или пересматривая свою. Руководство требует четкого выполнения поставленной задачи от рядовых сотрудников. Если человек не может прижиться в данном коллективе, или ему не нравится стиль управления, он увольняется сам. Тем более что в общей численности персонала преобладают специалисты с высшим образованием, и с

каждым годом численность высококвалифицированных работников растет, тем самым вызывая конкурентность в кадровом составе.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что из тех опрошенных, которым все время приходится защищать своих коллег от других удается избегать конфликтов и 28% работников ответили, что иногда им приходится защищать своих коллег от несправедливых действий других работников. Хотелось бы отметить, что в отличие от частной организации, государственное учреждение – это как большая семья. Ролевых конфликтов здесь не возникает, в силу того, что у каждого сотрудника есть должностная инструкция, где все четко прописано. При возникновении каких-либо разногласий, это главный документ.

## 4. Обоснование и разработка методов по управлению производственными конфликтами и стрессами с точки зрения мотивации работников работающих на предприятии машиностроения

Для эффективного управления и минимизации негативных факторов влияния производственных конфликтов и стрессов на предприятии одним из действенных способов повышения эффективности работы персонала является мотивация сотрудников работающих на этом предприятии. В корпоративной культуре мотивации персонала должна быть реализована в рамках концепции «управления человеческими ресурсами», согласно которой именно человеческие ресурсы предприятия являются основными невосполнимым ресурсом, главным конкурентным преимуществом, которое надо развивать, мотивировать и стимулировать для достижения целей предприятия. В современном бизнесе большая часть стимулирующих воздействий либо снизила, либо вовсе утратила свое значение. То же можно сказать и о факторах-мотиваторах. При отсутствии же эффективной мотивационной системы обнаруживаются явления абсентеизма и рестрикционизма. Обобщая вышеизложенное можно сделать вывод о необходимости и сложности грамотного проектирования мотивационной системы любого предприятия, которая могла бы объединить ценности работников и предприятия. При проектировании системы мотивации, ориентированной на ценности, по группе предприятий машиностроения следует обратить внимание на возможные ошибки в мотивации персонала. Так, приступая к разработке системы мотивации, необходимо изучить ценности, целеполагание и мотивационные ожидания самих работников. Цели являются субъективным отражением в психике человека объективно существующих возможностей результата деятельности или поступка. Они раскрывают возможности и способы реализации мотива в конкретных для данного человека условиях жизнедеятельности, выступают в качестве объектов мотивации.

В первую очередь зависимость цели от числа мотивов, определяющих ее. Это означает, что цель детерминируется несколькими мотивами. Например, цель получить хорошую работу побуждается такими мотивами, как материальный, безопасности, общения с интересными людьми, творчество и т.п. Чем большим количеством мотивов детерминируется цель, тем значимее и насущнее она для работника и тем интенсивнее деятельность, направленная на ее достижение.

Во-вторых, зависимость цели о ее конкретизации, то есть конкретизация цели, разработка промежуточных целей и средств их достижения - важный мотивационный фактор. Чем конкретнее цель, тем сильнее она побуждает к деятельности выделение промежуточных подцелей усиливает мотивацию, так как достижение очередной промежуточной цели создает ситуацию успеха, эмоционального заряда.

Учет мотивационных ожиданий – также важный аспект системы мотивации. Он связан с необходимостью учитывать пожелания и нужды персонала. Если этого не делать, то возможно разочарование работников, снижение активности и энтузиазма для работы на данном предприятии.

Более эффективна будет система мотивации, которая учитывает категории персонала, так как у специалистов и рабочих разных иерархических уровней разный мотивационный профиль.

Чрезвычайно важным фактором мотивации является возможность повышать свою профессиональную квалификацию полностью за счет предприятия или частично. Для уменьшения конфликтов и стрессов на предприятии, при этом не увеличивая материальную часть стимулирования сотрудников можно предложить как другим предприятиям, так и предприятия машиностроения использовать систему немонетарной мотивации как инструмент

эффективного управления, повышения производительности труда, уменьшение конфликтности и стресса на предприятии, которая должна быть подобрана достаточно так, чтобы она имела возможность систематически совершенствовать свою практику.

## Заключение

Таким образом, главная задача руководителя — спроектировать конструктивный, разрешаемый конфликт. Последствия конфликта зависят в основном от того, насколько эффективно управляет им руководитель. Для разрешения трудового конфликта существует много методов, но для выбора самого оптимального способа, необходимо тщательно проанализировать конфликтную ситуацию на рабочем месте.

Авторы статьи пришли к выводу, что руководитель должен стараться быть как можно более гибким и вариативным. Использовать разные тактики, вести себя по-разному, но всегда эффективно. Помнить, что сила руководителя – в его гибкости и умении с каждым партнером или подчиненным найти общий язык. Необходимо понимать, чем меньше уровень конфликтности, тем благоприятней будет организационный климат на предприятии. Так же были разработаны общие рекомендации по управлению конфликтами и минимизации их негативных последствий для предприятий машиностроения. Предлагается модель управления конфликтами, которая состоит из ряда этапов:

1. Диагностика уровня конфликтности персонала
2. Анализ выявленных проблем и создание карты конфликта
3. Разработка и планирование форм и методов управления конструктивным конфликтом, из которого вытекает следующее:
   - организационные формы управления конфликтом;
   - совершенствование системы мотивации персонала;
   - создание конфликтологического кодекса;
   - проведение упражнений и тренингов по разрешению конфликтов и снятию эмоциональной напряженности;
   - совместные корпоративные мероприятия;
   - организация труда персонала (улучшение условий труда)
4. Внедрение и реализация программ профилактики и коррекции деструктивного конфликта
5. Анализ результатов действия и корректировки программы
6. Текущий аудит уровня конфликтности персонала и профилактика стресса

## Библиографический список


1. Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Фадеева С.З. «Управление конфликтами в организации». – Самара: Самар.гос.техн. ун-т., 2012. - 145-150с.
2. Гагаринская Г.П. , Фадеева С.З.: Управление оплатой труда на предприятиях различных форм собственности Самарской области. Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2013. – 186-188с.
3. Фадеева С.З.: Зарплата как основы формирования побудительных мотивов к труду на предприятиях Самарской области в зависимости от форм собственности: М.:Издательский дом ГУУ, 2013. – 68-70с.
4. Фадеева С.З.: Мотивация персонала как фактор повышения эффективности производства. Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2014г.
5. Гагаринская Г.П., Штрикова Д.Б. Особенности трудовой мотивации на предприятии машиностроения. – М.: Машиностроение-1, 2004.
6. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом: учеб. Пособ. М.:ИНФРА-М, 2013. 240с.


## Адрес и контактные данные авторов


Гагаринская Галина Павловна, доктор эк. наук, профессор

Зав. каф. «Экономика и управление организацией»

Самарский государственный технический университет
443100 г.Самара, Молодогвардейская 244
Тел.: +7 (846) 278-43-81
E-mail: eyo080505@mail.ru

Фадеева Светлана Захаровна, аспирант
кафедра «Экономика и управление организацией»
Самарский государственный технический университет
443100 г. Самара, Молодогвардейская 244
Tel.: +7 (846) 278-43-81
E-mail: eyo080505@mail.ru

Кузнецова Ирина Гарриевна, кандидат эк. наук, Доцент
кафедра «Экономика и управление организацией»
Самарский государственный технический университет
443100 г. Самара, Молодогвардейская 244
Tel. +7 917 942 8996
E-mail: irenekuz@yandex.ru

Нигматуллин Руслан Рафаэлович, магистрант
«Государственное и муниципальное управление»
каф. «Экономика и управление организацией»
Самарский государственный технический университет
443100 г. Самара, Молодогвардейская 244
Тел.: +7 (846) 278-43-81
E-mail: eyo080505@mail.ru

# СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Evaluation system of performance of labour activity in personnel at industrial enterprises*

**Galina Gagarinskaia, Yulia Gorbunova, Tatiana Krasulina**

**Abstract**

In this work, the authors conducted a statistical analysis of fixed assets in the Russian Federation: dynamics of availability of fixed assets in the Russian Federation by types of economic activity, the coefficient of renewal, and disposal of fixed assets in the Russian Federation by types of economic activity. For formation of effective system of stimulation it was given a classification of industry factors in the system of stimulation of labor activity of the personnel of industrial enterprises. In order to improve this system there is developed a model of system of stimulation of labor activity of personnel, proposed scheme of interconnection of efficiency and productivity and incentives, and the technique of determining the size of incentive payments.

**Key Words**

productivity, fixed assets, remuneration, stimulating work, career, staff, incentive allowance, industry factors, effectiveness, management system

**Аннотация**

В данной работе авторами был проведен статистический анализ основных фондов в Российской Федерации: динамика наличия основных фондов в РФ по видам экономической деятельности, коэффициент обновления и выбытия основных фондов в РФ по видам экономической деятельности. Для формирования эффективной системы стимулирования была дана классификация отраслевых факторов системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий промышленности. В целях совершенствования этой системы разработана модель системы стимулирования трудовой деятельности персонала, предложена схема взаимосвязи эффективности и производительности и стимулирования труда, представлена методика определения размера стимулирующей надбавки.

**Ключевые слова**

производительность, основные фонды, оплата труда, стимулирование труда, трудовая деятельность, персонал, стимулирующая надбавка, отраслевые факторы, эффективность, система управления

**JEL Classification:** C10, L10, M15

## Введение

Инновационная парадигма развития российской экономики обуславливает необходимость освоения современных методов и инструментов хозяйствования, направленных на выявление и эффективное использование внутреннего потенциала каждого конкретного предприятия с учетом специфики его деятельности. Перед предприятиями металлообрабатывающей промышленности встает комплекс сложных проблем, связанных с управлением их деятельностью. В этом аспекте особое значение приобретают вопросы стимулирования трудовой деятельности персонала, решение которых позволяет наиболее полно использовать

имеющийся трудовой потенциал и таким образом дает возможность повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

В настоящее время многие руководители предприятий металлообрабатывающей промышленности недооценивают значение методов управления персоналом и стимулирования трудовой деятельности работников, свойственных современному менеджменту и активно использующихся за рубежом для эффективного управления и повышения производительности труда и на практике сводят их лишь к двум: административным методам воздействия и экономическому стимулированию.

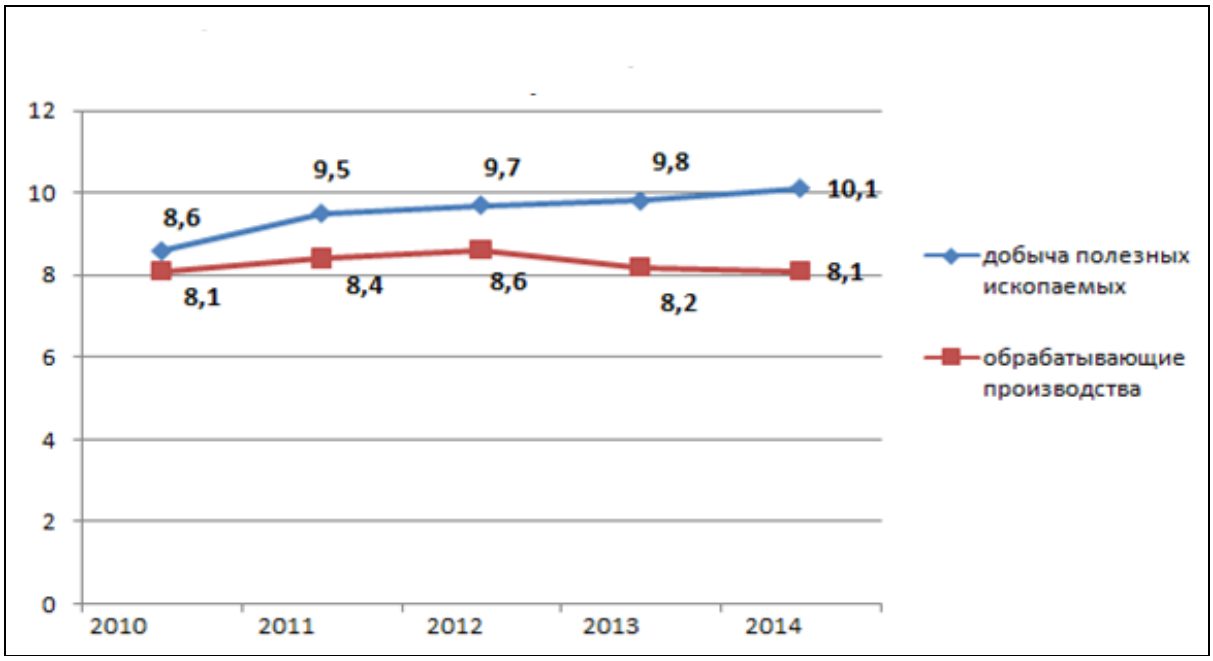
При этом, исходя из практического опыта, основа, содержание и функциональные особенности стимулирования, как составной координационной части управленческого процесса существенно расширились и обновились.

## 1. Динамика наличия основных фондов в РФ по видам экономической деятельности как одного из факторов повышения эффективности деятельности организации

В настоящее время на предприятиях промышленности наблюдается критический моральный и физический износ оборудования. Из года в год увеличивается износ основных фондов, наблюдается относительно низкий уровень фондоотдачи. Активная часть основного капитала изношена по официальным оценкам на 50 процентов, по неофициальным – на 70-80 процентов и находится в аварийном состоянии. Это ведет к значительному отставанию по производительности труда, падению производственных мощностей, прогрессирующему развалу металлообрабатывающей промышленности и росту зависимости от импорта высококачественного оборудования.

Производства по добыче полезных ископаемых обладают большей обеспеченностью основными фондами по сравнению с обрабатывающими производствами. Следует отметить, что, несмотря на экономический кризис, наблюдается положительная динамика по данному показателю (рис.1).

Рисунок 1: Динамика основных фондов в РФ по видам экономической деятельности по полной учетной стоимости на конец года




Источник: собственная обработка.

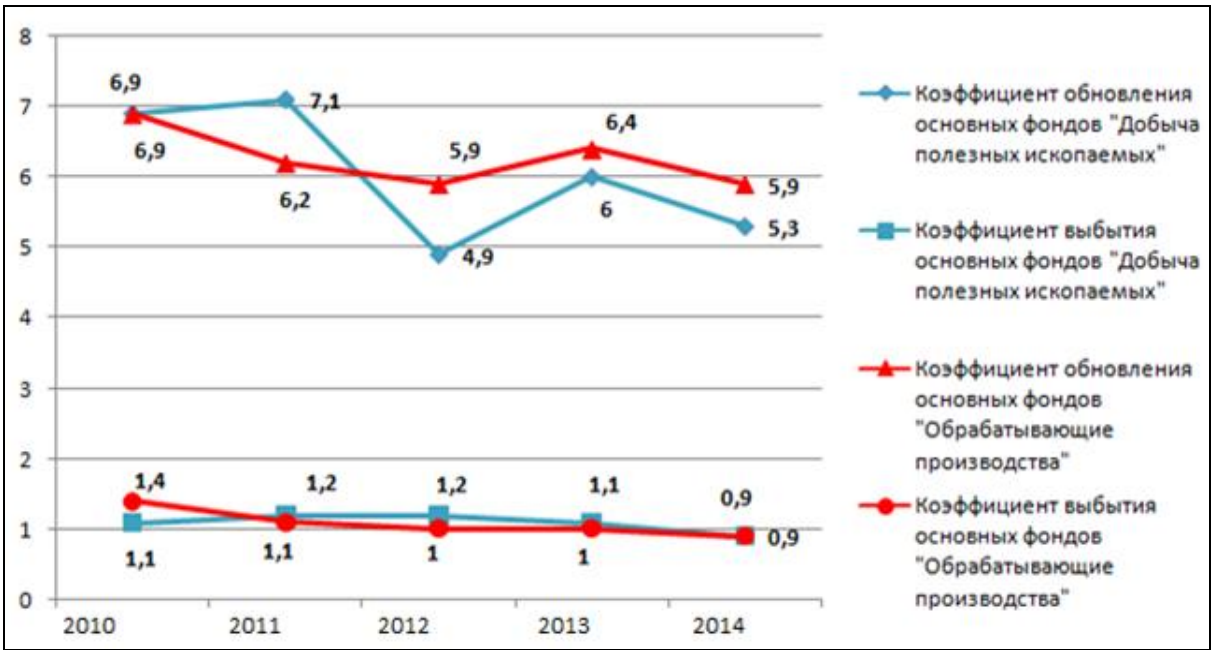
Кроме того, необходимо отметить, что в связи с резким сокращением объема производства после распада Советского Союза наблюдается избыточность производственных мощностей. Загрузка активной части производственных фондов сегодня не превышает 30 процентов. Для многих предприятий характерна морально устаревшая инфраструктура производственных мощностей (техника безопасности, промышленные коммуникации, экологическая безопасность, внутрифирменные транспортная и складская системы, санитарные нормы и пр.), также необходимо отметить наличие морально устаревших конфигурации и архитектуры производственных помещений (высокая энергоемкость, излишние габариты, низкая ремонтопригодность и т.п.) и, как следствие, высокие издержки по их содержанию.

## 2. Динамика коэффициента обновления и выбытия основных фондов в РФ по видам экономической деятельности

Коэффициент обновления основных фондов по видам экономической деятельности ежегодно превышает коэффициент выбытия основных фондов. Коэффициент обновления основных фондов по обрабатывающим производствам несколько выше, чем по производствам по добыче полезных ископаемых (рис.2.).

Коэффициент выбытия основных фондов обрабатывающих предприятий незначительно ниже показателей по предприятиям по добыче полезных ископаемых.

Рисунок 2: Коэффициенты обновления и выбытия основных фондов в РФ по видам экономической деятельности



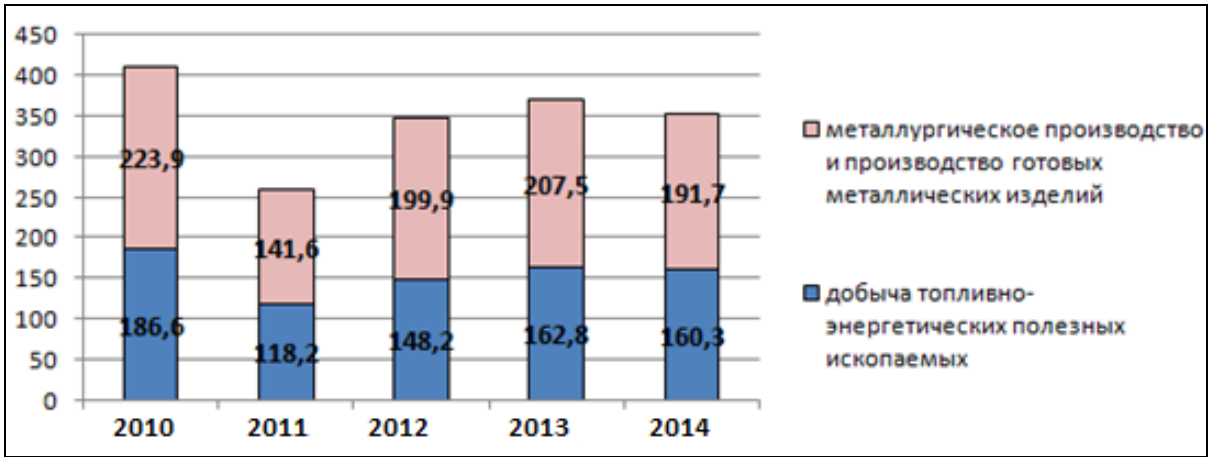

Источник: собственная обработка.

Доля изношенных основных фондов в 2014 году значительно увеличилась по сравнению с предыдущими годами. Значения полностью изношенных фондов на производствах по добыче полезных ископаемых превышают аналогичные показатели на обрабатывающих производствах. По зданиям в среднем на 2,6%, по сооружениям на 7%, по машинам и оборудованию на 8,8%, по транспортным средствам на 8,5%.

## 3.Численность принятых работников списочного состава в РФ

Численность принятых работников списочного состава в РФ по видам экономической деятельности также не имеет устойчивой динамики. Следует отметить, что ежегодно численность вновь принятых работников на предприятиях металлургии и производства готовых металлических изделий в среднем на 38 тысяч человек выше, чем на предприятиях по добыче топливно-энергетических полезных ископаемых.

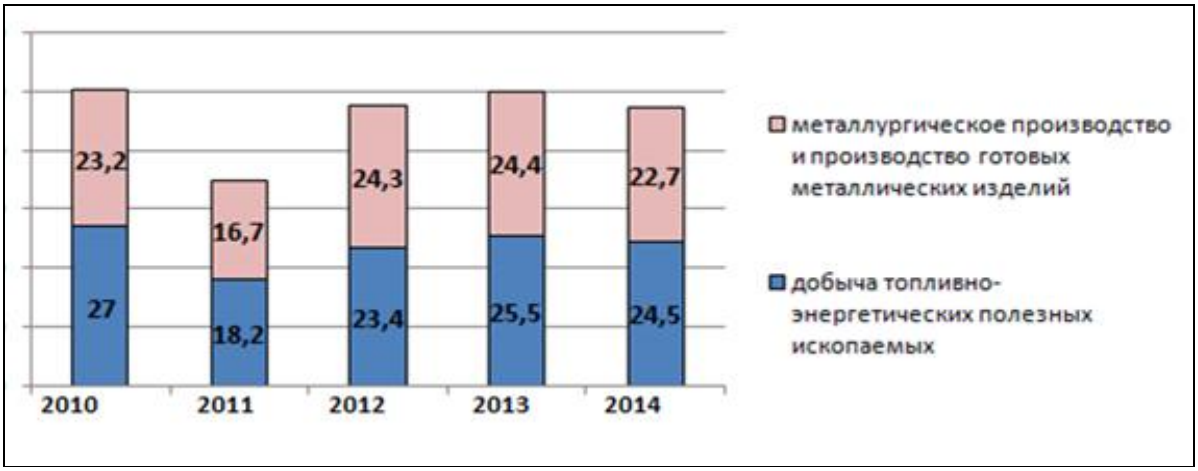
Рисунок 3: Численность принятых работников списочного состава в РФ по видам экономической деятельности




Источник: собственная обработка.

Численность выбывших работников списочного состава в РФ по видам экономической деятельности аналогично не имеет устойчивой динамики. Примечательным является то, что ежегодно численность выбывших работников на предприятиях металлургии и производства готовых металлических изделий ниже, чем на предприятиях по добыче топливно-энергетических полезных ископаемых. Но в 2014 году значение данного показателя по предприятиям металлообработки превысило показатель по добывающим производствам.

Рисунок 4: Численность принятых работников списочного состава в РФ по видам экономической деятельности

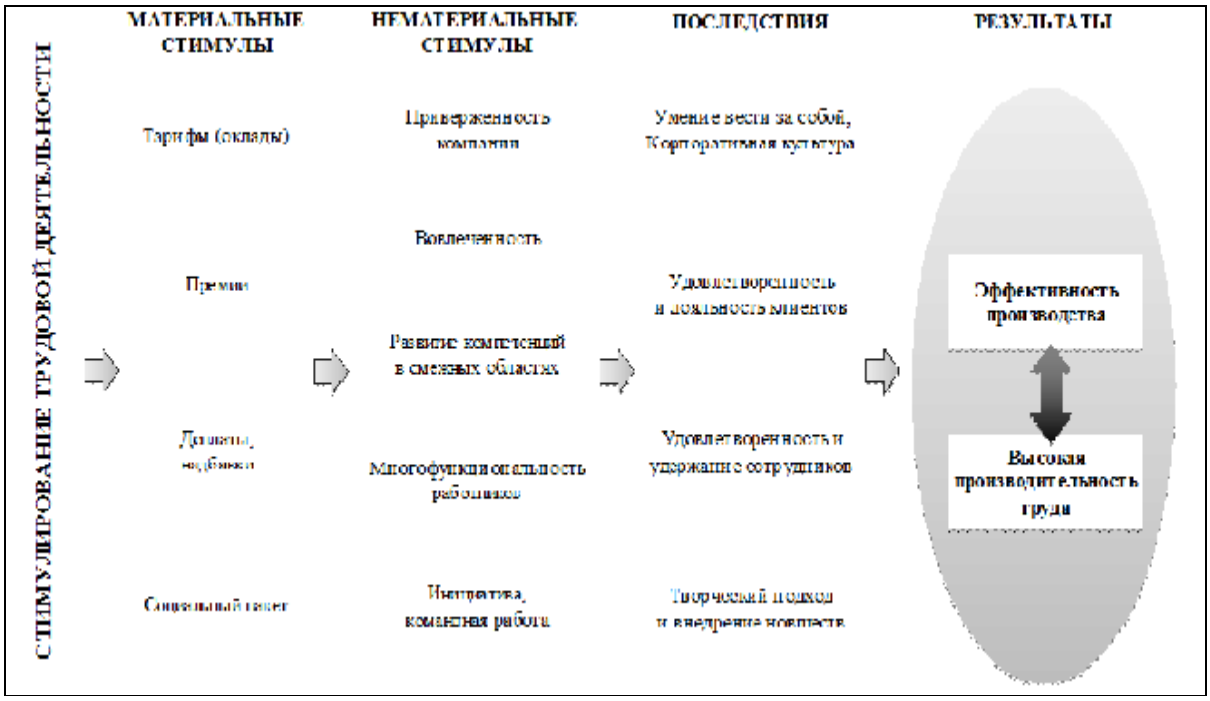



Источник: собственная обработка.

## 4. Схема взаимосвязи эффективности и производительности и стимулирования труда

Влияние стимулирования труда на производительность и эффективность труда схематично показано на рисунке 7.

Рисунок 5: Схема взаимосвязи эффективности и производительности и стимулирования труда




Источник: собственная обработка.

В разработанной автором модели системы стимулирования трудовой деятельности персонала предусмотрена обратная связь, обеспечивающая коррекцию изменений и накопление положительного опыта осуществления преобразований на предприятии. Использование разработанной системы стимулирования трудовой деятельности персонала позволяет на промышленном предприятии создать предпосылки реализации организационно-экономического механизма стимулирования трудовой деятельности персонала.

В ходе решения поставленных в исследовании задач автор, как было показано выше, исходил из положения, что реализация процесса стимулирования является одной из функций управления в организации. Одна из форм проявления этой функции заключается в стимулировании высокопроизводительной деятельности персонала предприятий. Процесс управления стимулированием включает все виды деятельности по определению его целей и стратегии. Основные преимущества управления стимулированием заключаются в том, что оно позволяет предприятиям эффективно функционировать в условиях сложившейся жесткой конкуренции со стороны зарубежных компаний, гарантирует гибкую ориентацию ассортимента производства товаров и услуг к меняющемуся по величине и структуре спросу предприятий, побуждает к активному применению достижений научно-технического прогресса и т.д.

## 5. Система показателей оценки влияния отраслевых факторов, учитываемых при расчете результативности системы стимулирования труда персонала предприятий промышленности

Анализ состояния и проблем функционирования предприятий металлообработки позволил выделить группы организационно-технологических, организационно-экономических и социально-психологических факторов, влияющих на производительность труда персонала и

таким образом задающим специфику системы стимулирования трудовой деятельности. Выделенные факторы сгруппированы по зонам влияния того или иного уровня окружающей среды. Кроме того, автором был определен личностный уровень, который зависит от каждого работника предприятия. Он определяется врожденными способностями работника, его физическим и морально-психологическим состоянием, а также приобретенными навыками и знаниями (уровень образования, производственный опыт и т.д.).

Методика определения интегральной результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятия металлообрабатывающей промышленности (или норматив системы стимулирования), позволяет повысить объективность расчетов показателей на основе информации о результатах деятельности предприятия. Помимо этого, предложена наглядная интерпретация интегрального показателя результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала.

Оценить степень влияния каждой из групп факторов (организационно-технологических, организационно-экономических, социально-психологических) на результативность системы стимулирования трудовой деятельности достаточно сложно, поэтому интегральная результативность системы стимулирования трудовой деятельности персонала задается как функцию 2-х групп переменных:

$$R = f(\{Pi, i = 1, ..., Np\}, \{Vi, i = 1, ..., Np\}), \quad (1)$$

где R—интегральная результативность системы стимулирования трудовой деятельности;

Pi —показатели 3-х групп отраслевых факторов;

Vi — весовые коэффициенты показателей.

В результате проведенных расчетов по мультипликативной форме данной взаимосвязи была определена группа из трех показателей (по одному показателю от каждой группы факторов):

Выпуск товарной продукции (в действующих ценах) - Т;

Выработка товарной продукции на одного работника ППП – Э;

Коэффициент силы исполнительской деятельности - С;

В проведенных расчетах значения весов {Vi, i = 1, 2, 3} получено: V1 = 0,474 (Т); V2 = 0,978 (Э); V3 = 0,673 (С).

То есть интегральная результативность системы стимулирования трудовой деятельности для предприятий металлообрабатывающей промышленности может быть рассчитана по формуле

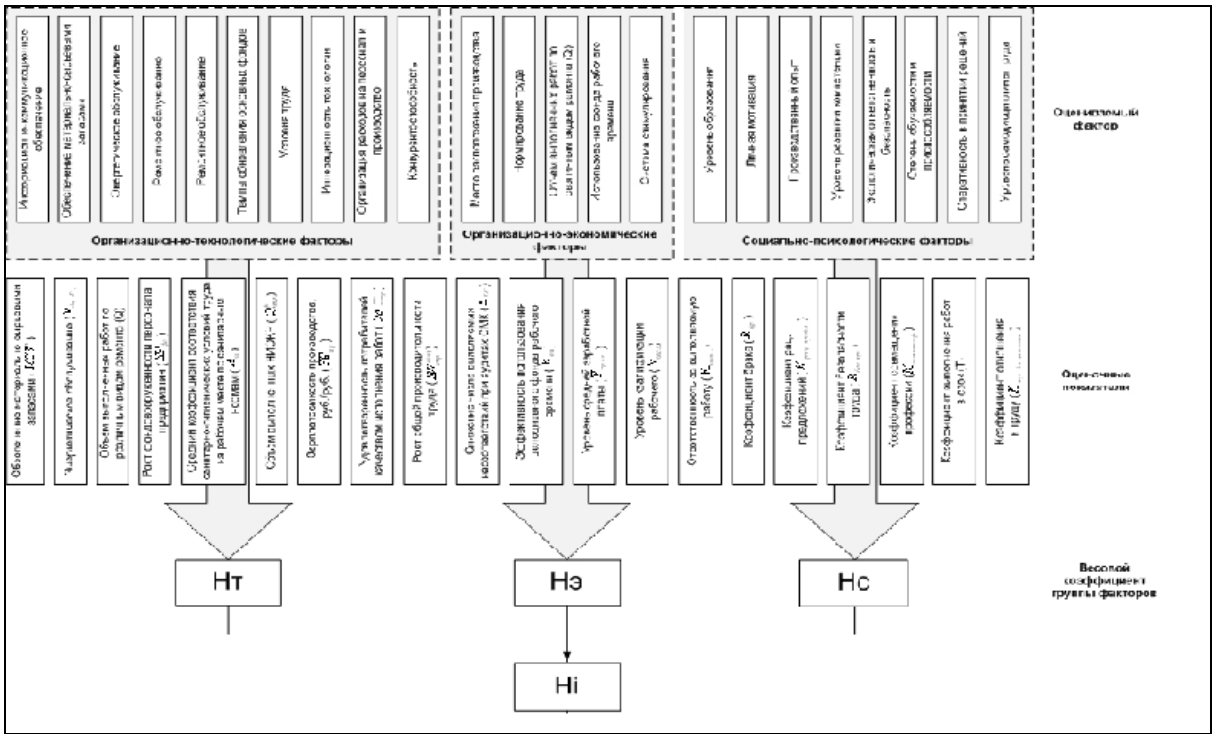
$$Р = Нт^{0,474} \times Нэ^{0,978} \times Нс^{0,673}, \quad (2)$$

где Нэ — результативность системы стимулирования трудовой деятельности по организационно-экономическим факторам;

Нт — результативность системы стимулирования трудовой деятельности по организационно-технологическим факторам;

Нс — результативность системы стимулирования трудовой деятельности по социально-психологическим факторам.

Рисунок 6: Система показателей оценки влияния отраслевых факторов ,учитываемых при расчете результативности системы стимулирования труда персонала предприятий промышленности




Источник: собственная обработка.

## 6. Методика определения размера стимулирующей надбавки

Включение в систему стимулирования интегрального показателя результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала металлообрабатывающей промышленности в качестве своеобразного норматива позволяет учесть влияние организационно-технологических (Нт), организационно-экономических (Нэ), социально-психологических (Нс) факторов стимулирования для каждой категории персонала (рис.4).

Руководители – стимулирующая надбавка рассчитывается с учетом результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей отрасли по:

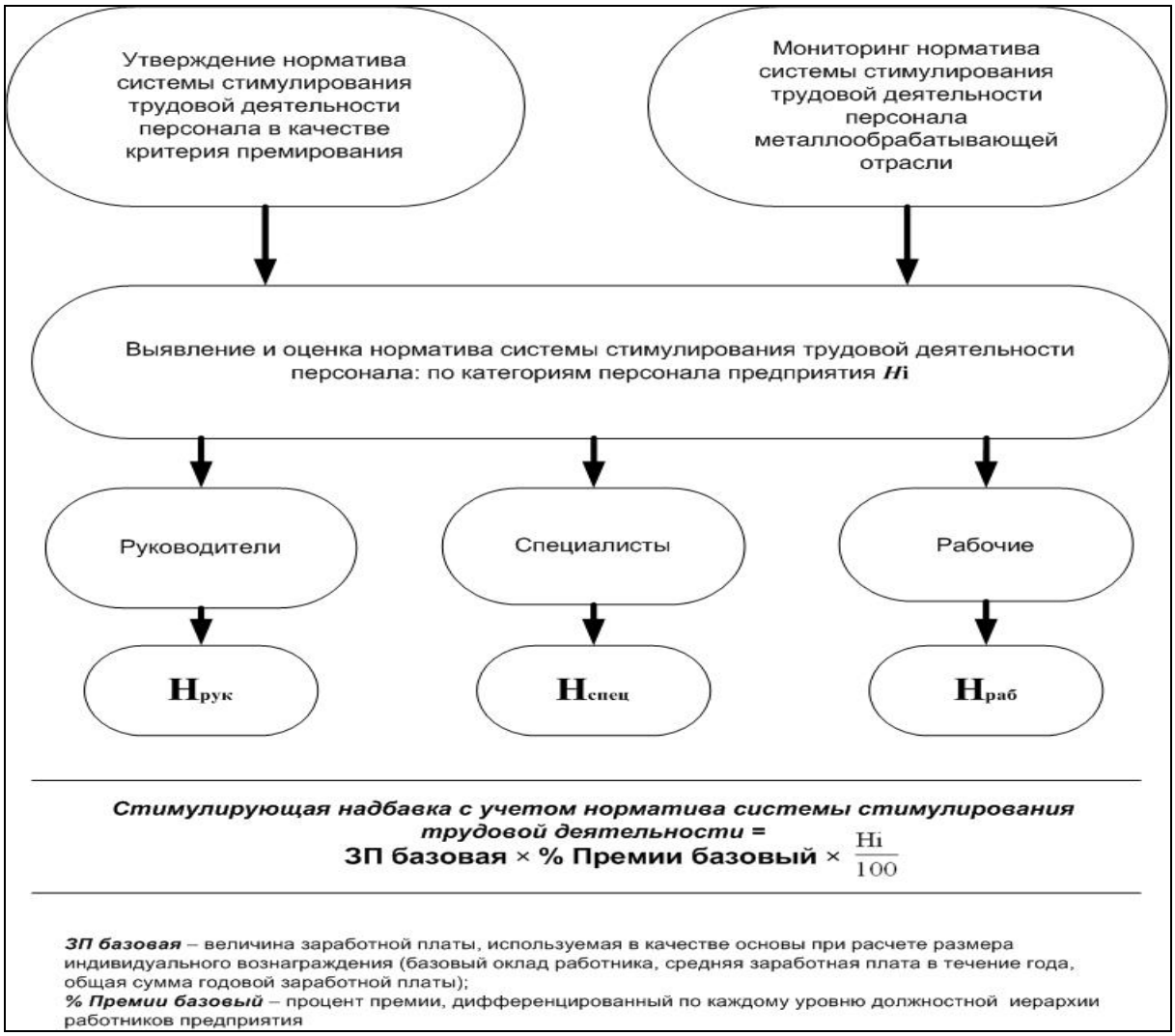
- организационно-технологическим (Нт),
- организационно-экономическим (Нэ),
- социально-психологическим (Нс), факторам.

Специалисты и служащие - стимулирующая надбавка рассчитывается с учетом результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала металлообрабатывающей отрасли по:

- организационно-экономическим (Нэ) факторам;
- социально-психологическим (Нс) факторам.

Рабочие - стимулирующая надбавка рассчитывается с учетом результативности системы стимулирования трудовой деятельности персонала металлообрабатывающей отрасли по: 1. социально-психологическим (Нс) факторам.

Рисунок 7: Методика определения размера стимулирующей надбавки




Источник: собственная обработка.

## Заключение

Проблема развития отечественных предприятий промышленности в рамках инновационно-стратегического направления связана с решением сложной задачи совершенствования системы стимулирования трудовой деятельности персонала. Необходимо совершенствование методов управления персоналом и стимулирования трудовой деятельности работников, свойственных современному менеджменту и активно использующихся за рубежом для эффективного управления и повышения производительности труда.

## Библиографический список

1. Красулина, Т.С. Разработка способов оценки качества системы стимулирования и ее внедрение на нефтедобывающих предприятиях [Электронный ресурс] /Т.С. Красулина // Интернет – журнал «Науковедение».2015.- Том 7 №1 (выпуск 1 (26) январь-февраль) – режим доступа: http://naukovedenie.ru/PDF/30EVN115.pdf. - 0,62 п.л.
2. Красулина, Т.С. Создание взаимосвязывающей модели системы стимулирования и повышения качества рабочей силы на примере нефтедобывающего предприятия [Текст] / Т.С. Красулина // Экономика и предпринимательство. - Москва, 2015 - Вып.2. - 0,64 п.л.

3. Красулина, Т.С. Стимулирование трудовой деятельности персонала предприятий металлообрабатывающей промышленности [Текст] / Т.С. Красулина // Экономика и предпринимательство. – Москва, 2015. – Вып. 8.Часть 2 – 0,64 п.ч.
4. Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях. Самара: Самар. Дом печати, 2000.
**5.** Гагаринская Г.П. Организационно-экономический механизм трудовой мотивации на предприятиях различных форм собственности (методология и современная практика): Дис. … д-ра экон. наук. М., 2000.

## Адрес и контактные данные авторов

Гагаринская Галина Павловна, доктор эк. наук, профессор
зав. кафедрой «Экономика и управление организацией»
Самарский государственный технический университет
443100 г. Самара ,Молодогвардейская 244
Тел.: +7(846) 278-43-81
E-mail:eyo080505@mail.ru

Горбунова Юлия Николаевна, к. э. н., доцент
кафедра «Экономика и управление организацией»
Самарский государственный технический университет
443100 г. Самара ,Молодогвардейская 244
Тел.: +7(846) 278-43-81
E-mail:eyo080505@mail.ru

Красулина Татьяна Сергеевна, аспирант
кафедра «Экономика и управление организацией»
Самарский государственный технический университет
443100 г. Самара, Молодогвардейская 244
Тел.: +7(927) 650-11-74
E-mail:tani666@mail.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Managing the process of adaptation of young specialists in the organization*

**Galina Gagarinskaia, Dariya Novikova, Kristina Kuzmina, Samson Kotmyshev**

**Abstarct**

The article discusses: the level of job satisfaction in the organization, the level of professional adaptation in the organization. There is developed and offered a program of adaptive management of young specialists in the organization, including training and the ability to control the process of adaptation.

**Key Words**

Personnel, personnel management, personnel policy, adaptation of personnel, social adaptation, professional adaptation, social and economic efficiency

**Аннотация**

В статье рассмотрены: уровень удовлетворенности работой в организации, уровень профессиональной адаптации у сотрудников организации. Разработана и предложена программа управления процессом адаптации молодых специалистов в организации, включающая тренинг и алгоритм управления процессом адаптации.

**Ключевые слова**

сотрудники, управление персоналом, кадровая политика, адаптация персонала, социальная адаптация, профессиональная адаптация, социально-экономическая эффективность

**JEL Classification:** M12

## Введение

В сложившихся в настоящее время социально-экономических условиях остро встает проблема совершенствование процесса профессиональной адаптации персонала организаций. Это связано с тем, что в условиях кризиса хозяйствующие субъекты предъявляет особые требования к адаптационным возможностям человека. Именно человек и его потенциал становятся в этот период главным преимуществом и капиталом организации. Поэтому эффективное построение процесса адаптации сотрудников является обязательным условием успешного развития организации.

Особенно остро проблема процесса адаптации проявляется на молодых специалистах организации. Если в организации не выстроена и не формализована система профессиональной адаптации специалистов, то, как показывает практика, наибольшее количество сотрудников, как правило, молодых специалистов, увольняется в период испытательного срока, по причине неспособности адаптироваться к условиям труда и коллективу.

В настоящее время не существует единых подходов к профессиональной адаптации менеджеров и специалистов, которые применялись бы во всех организациях, и позволяли бы максимально быстро включить новых сотрудников в производственный процесс. В большинстве организаций нашей страны вопросы, связанные с методиками, механизмами и технологиями

процесса адаптации не проработаны и не институализированы, что влечет за собой целый ряд организационно-экономических проблем.

Полагаем, что разработка инструментов, технологий, методик и формализованных программ адаптации молодых специалистов является актуальной для современного этапа развития управления персоналом.

Под молодыми специалистами в рамках данной статьи понимаем группу сотрудников организации в возрасте от 20 до 30 лет. Данный возрастной период характеризуется, как период становления профессиональных качеств и выбор сферы деятельности, в которой молодой специалист хотел бы развиваться.

## 1. Методология и характеристика объекта исследования

Объектом опытно-экспериментальной работы по диагностики уровня адаптации молодых специалистов выступает государственное бюджетное учреждение Самарской области. В целях обеспечения объективности интерпретации полученных в ходе исследования результатов полное наименование организации в статье не приводится.

Приведем основные характеристики кадрового состава организации.

Численность сотрудников по состоянию на 01.01.2015 года 36 человек. Возрастная структура представлена в таблице 1.

Таблица 1: Возрастная структура организации

| Сотрудники (работники), возраст которых составляет: | Численность работников, чел. | Удельный вес, % |
|---|---|---|
| от 20 до 30 лет | 17 | 47 |
| от 31 до 40 лет | 10 | 27 |
| от 41 до 50 лет | 9 | 26 |

Источник: собственная обработка.

Из представленной таблицы видим, что 47% сотрудников организации находятся в возрасте от 20 до 30 лет, то есть могут быть отнесены к определённой нами категории молодых специалистов. Из них доля молодых специалистов, имеющих высшее образование, составляет 94 %.

Таким образом, почти половина членов коллектива организации – это молодые специалисты, которые, как правило, находятся на стадиях становления и продвижения карьеры. В этом возрасте работники имеют желание набираться опыта работы, формируют и повышают свою квалификацию. Однако среди работников данного возрастного периода наблюдается высокий процент текучести кадров. Также именно на сотрудников этого возраста работодателю приходится затрачивать наибольшие расходы на обучение и повышение профессионального уровня.

В этой связи руководителям данной организации при построение системы управления персоналом необходимо обязательно учитывать возрастные особенности сотрудников, понимать «узкие» места организации в работе с данной категорией персонала.

Цель нашей работы: изучение управления процессом адаптации молодых специалистов в организации.

Задачи:

определение уровня удовлетворенности молодых специалистов работой в организации и в коллектив и уровня адаптации в коллективе специалистов;

выстраивание механизма управления процессом адаптации молодых специалистов в организации.

## 2. Анализ удовлетворенности работой сотрудников организации

Анализ удовлетворенности работой сотрудников организации проведен методом анкетного опроса, интервьюирования.

Анкетным опросом были охвачены все сотрудники организации. Опрос проходил в анонимной форме.

Респондентам было предложено оценить по пятибалльной шкале ряд критериев, отражающих работу организации, выбрав один из вариантов ответа:

5- очень удовлетворен;

4 – скорее удовлетворен, чем нет;

3- ни да, ни нет;

2 – скорее неудовлетворен;

1 – неудовлетворен.

Оценка была направлена на выявление степени удовлетворенности сотрудников каждым из представленных критериев.

В результате по каждому критерию оценки работы организации было рассчитано среднее оценочное значение удовлетворенности сотрудников, которое представлено в таблице 1.

Таблица 1: Результаты проведенного анкетирования удовлетворенности сотрудников работой в организации в зависимости от стажа работы

| Критерии | Стаж работы | | | |
|---|---|---|---|---|
| | до 3 месяцев | до 6 месяцев | до года | больше года |
| Возможность для профессионального роста | 2,66 | 3,43 | 4,12 | 4,73 |
| Отношения с руководителем | 4,21 | 3,91 | 4,13 | 4,29 |
| Условия труда | 4,56 | 4,68 | 4,71 | 4,75 |
| Размер заработной платы | 3,80 | 3,95 | 4,12 | 4,34 |
| Психологический климат в коллективе | 3,43 | 3,68 | 4,06 | 4,61 |
| Уверенность в будущем, гарантия занятости, стабильность | 2,95 | 3,65 | 4,45 | 4,95 |
| Получение новых навыков и знаний | 3,69 | 3,56 | 3,61 | 3,73 |
| Быть по достоинству оцененным своим руководителем | 2,96 | 3,39 | 4,26 | 4,61 |
| Возможность проявлять свои способности | 2,12 | 2,69 | 3,26 | 3,90 |

Источник: собственная обработка.

Проведенный опрос показал, что результаты оценки удовлетворенности критериями, отражающими работу организации, различаются в зависимости от стажа работы сотрудника в организации. Так из таблицы, мы видим, что наиболее удовлетворены работой в организации сотрудники проработавшие больше года, а сотрудники проработавшие в организации до 3 месяцев не удовлетворены такими критериями как возможность для профессионального роста; уверенность в будущем, гарантия занятости, возможностью проявлять свои способности.

Также было проведено интервьюирование всех специалистов, проработавших меньше 3 месяцев в организации.

В результате мы видим, что Первичная адаптация у новых работников данной организации заключается в ряде формальных мероприятий:

прочтение Коллективного договора, инструктивных писем по технике безопасности и других локальных актов организации;

подписание сведений о неразглашении информации третьим лицам.

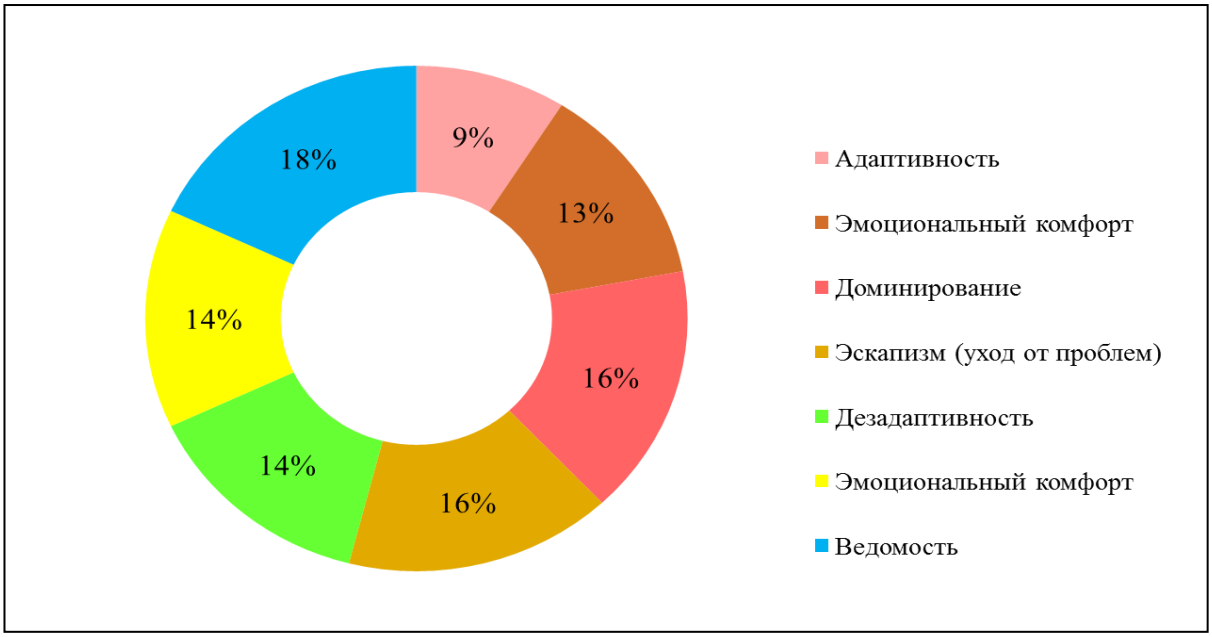
В ходе проведения данных «адаптационных» мероприятий у новых сотрудников возникать недостаточная информативность о работе организации, ее целях и возможностях, которые могут быть в дальнейшем предоставлены работнику.

Результаты подтверждают наше предположение о необходимости разработки программы адаптации специалистов, которая позволила бы сократить период процесса адаптации и повысить его эффективность.

## 3. Анализ уровня профессиональной адаптации сотрудников в организации

Для оценки эффективности существующей в организации системы адаптации был использован опросник социально-психологической адаптации (К. Роджерс, Р. Даймонд). В данном случае анкетирование было проведено только тех сотрудников, которые работают в организации от трех до пяти лет. Поскольку данная категория работников проработав в организации определенный период может содержательно и объективно оценить реализуемую в организации систему адаптации специалистов.

Рис. 1: Уровень адаптации у сотрудников организации




Источник: собственная обработка.

Проанализировав анкеты сотрудников можно сделать следующие выводы. (Рис.1):

14% от числа опрашиваемых сотрудников не смотря на то, что они проработали некоторое время в организации, до сих пор ощущает дезадаптивность, что говорит о низком уровне информационного обмена: руководитель – подчиненный;

14% от числа опрашиваемых сотрудников до сих пор ощущают эмоциональный дискомфорт, что свидетельствует о недостаточно благоприятном социально-психологическом климате;

16% респондентов предпочитают уходить от проблем, что говорит нам о том, что профессиональная адаптация и «вживание» в свой должностной функционал проходит в организации на низком уровне.

## 4. Алгоритм управления процессом профессиональной адаптации в организации

Обозначенные выше проблемные аспекты в реализуемой в исследуемой организации системе профессиональной адаптации для их разрешения требуют проработки теоретических и методологических аспектов.

Это находит отражение в алгоритме управления профессиональной адаптацией, представляющем систему согласованных между собой мероприятий и направленном на устранение дезадаптивности персонала, и на разработку и внедрение программы совершенствование процесса профессиональной адаптации.

Полагаем выстроить алгоритм управления профессиональной адаптацией в исследуемой организации по схеме , представленной на рис.2.

Перечисленные этапы реализуются как на уровне среды организации, так и на уровне каждого работника

Рис. 2: Алгоритм управления процессом профессиональной адаптацией в организации.

**Результаты технологии процесса профессиональной адаптации:**

1. Улучшение морально – психологического климата
2. Качественное улучшение процесса профессиональной адаптации
3. Снижение уровня текучести кадров
4. Улучшение производительности труда

Источник: собственная обработка.

Первый этап – выявление необходимости в усовершенствовании процесса профессиональной адаптации. На данном этапе диагностируется уровень адаптивности персонала, определяются основные причины низкой адаптивности, измеряется степень их влияния на персонал и организационную среду.

Итогом первого этапа является выявление необходимости в совершенствовании существующей системы профессиональной адаптации персонала организации.

Второй этап – формирование комплекса методик процесса профессиональной адаптации.

Третий этап – диагностика и принятие мер для объективного анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на управление персоналом.

После диагностики существующей системы профессиональной адаптации персонала наступают этапы стимулирования и разрешения недостатков в действующей системе адаптации. Эти этапы основываются на следующих методах: наблюдение, мониторинг и анализ результатов действия методик профессиональной адаптации.

Применение подобного алгоритма управления процессом адаптации помогает отслеживать и вовремя устранять недочеты в системе профессиональной адаптации. Что свою очередь позволит руководителю организации контролировать процесс и принимать оперативные меры по решению возникающих проблем. В результате использования алгоритма улучшается морально-психологический климат в организации, повышается качество процесса профессиональной адаптации и снижается уровень текучести кадров.

## 5. Формирование комплекса методик процесса профессиональной адаптации организации

В целях формирования комплекса методик процесса профессиональной адаптации организации и с учетом возрастных особенностей коллектива (почти половина сотрудников молодые специалисты) считаем целесообразным применение системы тренингов для адаптации персонала организации:

вводный тренинг;

ознакомительный тренинг;

введение в организацию, подразделение, должность.

В рамках вводного тренинга в первые рабочие дни должно быть проведено знакомство с:

коллективом;

офисом и организацией его работы;

рабочим местом, техникой безопасности на рабочем месте и в офисе;

должностными обязанностями и стоящими перед работником индивидуальными задачами (на период испытательного срока и на последующее время);

компанией, ее миссией, направлениями деятельности, историей, культурой, задачами и структурой;

действующей политикой и процедурами;

финансовой дисциплиной и принятыми формами финансовой отчетности;

системой льгот, действующих в компании для сотрудников.

Вводный тренинг нацелен на помощь новому сотруднику:

в освоении в новой и непривычной для него обстановке;

в освоении и усвоении норм поведения (этических правил), принятые в компании.

Задачи тренинга:

1. Информационно-ознакомительные.

Знакомство новых сотрудников с:

деятельностью компании (история, организация, миссия, построение бизнеса и его структура);

нормами поведения, политикой и процедурами, условиями работы (свод правил);

мотивационной программой и схемой стимулирования;

постановкой задач, оценкой деятельности сотрудников (аттестации);

планом развития сотрудников.

2. Организационные.

В таблице 2 приведена обобщенная программа проведения вводного тренинга, рекомендованного для применения в исследуемой организации.

Таблица 2: Обобщенная программа вводного тренинга организации

| **Тема** | **Отведенное время** | **Ответственное лицо** |
|---|---|---|
| **День первый** | | |
| 1. Знакомство с планом вводного тренинга и его задачами | 30 мин | Специалист по персоналу |
| 2. Оформление документов при приеме на работу | 1,5 часа | Специалист по персоналу |
| 3. Введение в компанию | | |
| – Приветствие и посвящение новых сотрудников в должность | 30 мин | Специалист по персоналу |
| – Освещение миссии компании, ее истории, деятельности, организации работы | 1,5 часа | Специалист по персоналу |
| – Знакомство с офисом и его сотрудниками | 1 час | Специалист по персоналу |
| 4. Политика и процедуры | | |
| – Общий обзор кадровой политики | Презентация и обсуждение политик до 2,5 часов | Специалист по персоналу |
| – Кодекс поведения | | |
| – Вопросы и ответы по политикам и процедурам, принятым в компании | | |
| – Льготы для сотрудников | | |
| – Планирование достижений и развития сотрудников компании | | |
| – Ежегодная аттестация сотрудников | | |
| – Политика оплаты труда сотрудников и нефинансовые мотивационные программы | | |
| **День второй** | | |

| Тема | Отведенное время | Ответственное лицо |
|---|---|---|
| 5. Введение в должность | | |
| – Должностная инструкция (знакомство, изучение и подписание) | | |
| – Постановка задач в целом и на время испытательного срока, включая задачи по развитию<br>– Формы рабочих отчетов | Максимум 4 часа | Линейный руководитель |
| 6. Обеспечении необходимой техникой и другими рабочими инструментами | 1 час | Офис-менеджер |
| 7. Знакомство с техникой безопасности на рабочем месте | 1 час | Заведующий по АХЧ |
| **Последующие согласованные дни** | | |
| 8. Профессиональное обучение (в соответствии с планом развития нового сотрудника) | По требованию | Наставник |

Источник: собственная обработка.

В обеспечении успеха адаптации очень большую роль играют их руководители, главным образом – линейные и наставники. Именно на них возложена обязанность создать условия для успешного вхождения нового сотрудника в должность, его обучения, адаптации к корпоративной культуре и другим факторам.

На роль наставника необходимо назначать опытных специалистов, со стажем работы не менее 3-х лет, которые знают все особенности работы в ней, корпоративные правила и стандарты, лояльно настроены по отношению к организации.

При этом специализированную программу адаптации целесообразно составлять для каждой должности индивидуально, с конкретным перечнем планируемых мероприятий по включению работника в новую производственную и социальную среду.

После завершения вводного тренинга, в последующие два-три дня новичок получает ознакомительный тренинг по отделам, представитель каждого отдела рассказывает на протяжении 20 - 30 минут об основных принципах работы.

Введение в организацию занимает не более двух дней, после чего менеджеру по персоналу необходимо провести беседу с новым сотрудником и получить от него обратную связь.

На этапе введения в подразделение необходимо подробно рассказать о его структуре, основных технологиях работы и процедуры взаимодействия как внутри подразделения, так и со смежными отделами. В этот момент начинается профессиональная адаптация сотрудника.

Этап введения в должность – наиболее длительный и трудоемкий. Важно не только разъяснить сотруднику его должностные обязанности, но и оценить уровень его профессиональной подготовки. После составления плана работы на испытательный срок новичок обязательно проходит обучение на рабочем месте по всем направлениям деятельности организации под руководством наставника. На этапе введения в должность важно правильно и своевременно обучить человека, разъяснив ему существующие технологии и процедуры работы в организации, а также определить направления его совершенствования на ближайшее время.

Необходимо знакомить каждого нового сотрудника с работой всей организации. Это позволит понять новому сотруднику механизм действия всей организации и специфику работы её каждого подразделения.

Такой подход дает каждому сотруднику отличное представление о работе всей организации, стимулирует его независимое мышление – свою точку зрения о работе

организации - и делает его работу более комфортной и счастливой (понимание работы, вовлеченность в жизнь организации создает устойчивое чувство комфорта).

Сотрудник узнает специфику работы организации в целом, а с другой стороны, учится эффективно общаться с разными сотрудниками – от низшего звена до топ менеджмента организации.

Последний этап – оценка адаптации включает в себя подведение итогов адаптации, анкетирование нового сотрудника и принятие окончательного решения о приеме сотрудника на постоянную работу.

Полагаем, что подобный организационный механизм оптимизировать процесс адаптации молодых специалистов исследуемой организации.

## Заключение

В статье определены и предложены основные мероприятия по улучшению управления профессиональной адаптацией молодых специалистов в исследуемой организации. Предложены научно-практические рекомендации - алгоритм управления процессом профессиональной адаптацией в организации, методика процесса профессиональной адаптации организации, рассчитанные на долгосрочную перспективу развития системы управления персоналом организации.

## Библиографический список


1. Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Гагаринский Г.П. Профилактика конфликтных ситуаций в организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. – №7. – М., 2008.
2. Гагаринская Г.П., Штрикова Д.Б., Быкова А.В., Калмыкова О.Ю. Управление персоналом: Учебник. – Самара: ПИБ, СамГТУ, 2008.
3. Гринь А.С.,Новикова Д.А.Исследование копинг-стратегий работников в кризисных ситуациях как актуальное направление конфликтологии. Мат. Всерос. науч.-практ. конф. "Наука, бизнес, образование-2013."- Самара: СамГТУ, ПИБ, 2013. - С.41-43.
4. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2013.
5. Калмыкова О.Ю. Адаптивная система индивидуализации обучения конфликтологии в процессе подготовки студентов-менеджеров // Вест. СамГТУ. Сер. Психолого-педагогические науки. – Вып. 1(9). – Самара: СамГТУ, 2008.
6. Калмыкова О.Ю., Гринь А.С., Новикова Д.А. Стили поведения в конфликтном взаимодействии работников организации // Мат. IY Всероссийского кадрового форума "Инновационное управление персоналом"/ - Самара: СамГТУ, 2013.
7. Адаптация сотрудника в организации : методические указания к проведению занятий по дисциплине «Управление персоналом» / сост. Ю. Н.Лачугина. – Ульяновск : УлГТУ, 2009. – 41 с.
8. Успешная адаптация: свой среди своих, Е. Красова, руководитель отдела управления персоналом, ООО «Инстар Лоджистикс», г. Москва, 2009


## Адрес и контактные данные авторов


Гагаринская Галина Павловна, доктор экон. наук, профессор

Самарский государственный технический университет

443100 г. Самара ,Молодогвардейская 244

Tel.: +7(846) 278-43-81

E-mail:eyo080505@mail.ru

Новикова Дарья Алексеевна, аспирант
Каф. «Экономика и управление организацией»
Самарский государственный технический университет
443100 г. Самара, Молодогвардейская 244
Tel.: +7(846) 278-43-81
E-mail:eyo080505@mail.ru

Кузьмина Кристина Владимировна, старший преподаватель, к.э.н.
Каф. «Экономика и управление организацией»
Самарский государственный технический университет
443100 г. Самара, Молодогвардейская 244
Tel.: +7(846) 278-43-81
E-mail:eyo080505@mail.ru

Верещагина Светлана Сергеевна, старший преподаватель,
Каф. «Экономика и управление организацией»
Самарский государственный технический университет
443100 г. Самара, Молодогвардейская 244
Tel.: +7(846) 278-43-81
E-mail:eyo080505@mail.ru

Котмышев Самсон Дмитриевич, аспирант
Каф. «Экономика и управление организацией»
Самарский государственный технический университет
443100 г. Самара, Молодогвардейская 244
Tel.: +7(846) 278-43-81
E-mail:eyo080505@mail.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ И ЗАНЯТОСТЬЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ПОЛИТИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

*Management of labour potential and employment of production staff in terms of the import substitution policy*

**Марина Гаранина, Лариса Ильина, Ольга Бабордина**

**Abstract**

The article considers theoretical aspects of the concepts of labour, capital, employment as the main factors of economic development of the industrial business. Presents three-factor concept of intellectual capital, emphasizing the combination of human, social and organizational capital. Defined model that shows the dependence of employment on the volume of investments. The classification of human capital in the form of multi-level socio-economic model. Grounded system of management of labour potential and employment of the manufacturing business.

**Key Words**

labor potential, employment, human capital, management development, qualification, labour market, system of indicators

**Абстракт**

В статье рассматриваются теоретические аспекты понятий труда, капитала, занятости в качестве основных факторов экономического развития промышленного бизнеса. Представляет три фактора концепцию интеллектуального капитала, подчеркивая сочетание человеческого, социального и организационного капитала. Определено, что модель показывает зависимость занятости на объем инвестиций. Классификация человеческого капитала в виде многоуровневой социально-экономической модели. Обоснованная система управления трудовым потенциалом и занятости в производственном бизнесе.

**Ключевые слова**

рудовой потенциал, занятость, человеческий капитал, развитие управления, квалификация, рынок труда, система показателей

**JEL Classification:** J53, M54

## Введение

Разработанная Правительством Российской Федерации перспективная стратегия социально-экономического развития страны в условиях жесткой санкционной политики Запада направлена на повышение уровня и качества жизни населения, высоких темпов экономического развития, снижение социальной напряженности, дальнейшее установление политической и экономической роли страны в глобальном сообществе. Реализация этих целей возможна при стабильном росте конкурентоспособности России и регионов, в том числе в сфере расширения предпринимательства и бизнеса, эффективного государственного управления, формирования человеческого капитала и трудового потенциала, а также обеспечения полной занятости производственного персонала. Одним из приоритетов социально-экономической политики страны на перспективу является модернизация системы управления человеческими ресурсами в каждом регионе, обеспечение всех отраслей экономики высокопрофессиональными кадрами

в соответствие с потребностями современного рынка труда. По прогнозу Росстата, уже через ближайшие 10 лет труд станет одним из самых дефицитных экономических ресурсов. Тактической задачей настоящего времени является рациональное и бережливое использование трудового потенциала каждого работника, персонала предприятий всех видов бизнеса, экономически активного населения страны и регионов.

Совершенствование и повышение эффективности управления трудовым потенциалом и занятостью предусматривает устойчивое развитие и непрерывное накопление человеческого капитала, комплексное использование рабочей силы на всех уровнях хозяйственного функционирования. В современных условиях политики санкций со стороны Запада, трудовой потенциал страны и человеческий производственный фактор имеют ключевое значение для стабильности отечественной экономики, реализации стратегии импортозамещения и обеспечения национальной экономической безопасности.

В сложившихся условиях целесообразно разработать новую кадровую политику; совместить научную и практическую деятельность всех видов бизнеса; направить на дальнейшее развитие трудовой потенциал предприятий с различными формами собственности; обеспечить баланс профессионально-квалификационной структуры и повысить качество подготовки человеческих ресурсов; создать условия для конкурентоспособности молодых специалистов и рабочих; обеспечить полную занятость используемых ресурсов и объем производства, соответствующий возможностям предприятия.

## 1. Труд, капитал и занятость как основные факторы экономического развития производственного бизнеса

В производстве материальных благ, используемых для удовлетворения жизненных потребностей человека, основными экономическими ресурсами является труд, капитал, занятость персонала. Любое производство в экономическом смысле представляет собой процесс потребления технологических средств и рабочей силы, в сочетании с ресурсами природы и материальными объектами для изготовления необходимых товаров и выполнения всех видов рыночных услуг. Труд и капитал являются входными экономическими ресурсами или исходными факторами всякого производственного процесса.

Важным условием устойчивого роста эффективности и совершенствования отечественного производства является возрастание роли человеческого фактора и модернизация трудовой деятельности всех категорий персонала. В экономическом смысле всякий труд имеет целью произвести запланированный заранее результат. Как отметил А.Маршалл, труд можно определить как всякое умственное и физическое усилие, которое предпринимается с целью достижения конкретного результата. Всякий труд может считаться производительным, за исключением того, который не обеспечивает достижение поставленной цели, и, следовательно, не создает какой-либо полезности. Многочисленные значения понятия «производительный» подразумевают накопленный капитал или созданное богатство, которые относятся к удовлетворению будущих, но не текущих потребностей, и способствуют дальнейшему развитию производства, повышению экономической эффективности, стабильному росту доходов.

По утверждению А.Маршалла, капитал человека – это часть его богатства, которую он рассматривает в форме получаемого денежного дохода, или более широко, в качестве приобретательства при помощи торговой и промышленной деятельности. Поэтому иногда целесообразно использовать понятие торгово-промышленного капитала, состоящего из внешних благ, используемых человеком в своей производственной деятельности, или хранящихся с целью дальнейшей их продажи за деньги, либо применяемых для производства благ, которые предстоит реализовать за деньги [7, с.133]. Такая трактовка капитала с позиций индивидуума или целого предприятия уже твердо вошло в научный и практический обиход.

По определению А.Маршалла, всякое богатство состоит из благ, о которых человек мечтает и которые косвенно или прямо способны удовлетворять его потребности. Вещи, в которых люди испытывают объективную потребность, подразделяются на личные (материальные) и нематериальные блага. Материальные блага состоят из полезных объектов, из совокупных прав на использование и владение ими, на извлечение из них выгоды в текущее время, а также получение дохода в перспективе. К нематериальным благам человека относятся

его личные качества, мотивация, способности к наслаждениям. Все эти блага заключены в нем и определяются как внутренние. К внешним благам относятся взаимодействия человека с другими людьми, способствующие упрочнению деловых связей, формированию имиджа и росту репутации.

Так же, экономические блага могут классифицироваться как передаваемые и непередаваемые (внутренние); коллективные и индивидуальные. Личное богатство содержит все те способности, силы, навыки, которые непосредственно обеспечивают производственную эффективность человека наряду с его деловыми контактами и связями, которые в узком понимании могут быть частью этого богатства. Профессионально-квалификационные способности человека также можно отнести к экономическим факторам и рассматривать в качестве источника получения богатства, основываясь на том, что обычно они поддаются прямому или косвенному измерению [7, с.116].

Таким образом, совокупность выгод и затрат определяет спрос на капитал как на основной фактор производства или приоритетный экономический ресурс. В условиях рыночного хозяйствования уровень спроса на капитал устанавливается той его продуктивностью, которую он выполняет в ходе производства товаров и оказания услуг. Предложение же капитала регулируется следующими обстоятельствами: во-первых, люди должны сберегать свои ресурсы; во-вторых, они должны приносить в жертву настоящее во имя будущего; в-третьих, накапливаемый капитал должен быть соразмерим его потреблению в процессе производственной деятельности; в-четвертых, всякие инвестиции в капитал должны обеспечивать соответствующий уровень дохода.

На основании осуществленного анализа капитала как приоритетного организационно-экономического фактора производства можно представить характеристику различных видов этой категории, используемых в соответствии с общепринятой практикой ведущими экономистами [3, 5, 7]:

- капитал человека как часть его богатства, определяемую на получение денежного дохода либо на приобретательство;
- промышленный капитал как совокупность всех ресурсов и благ, используемых в бизнесе для достижения совокупного результата;
- основной капитал как часть производственных ресурсов продолжительного использования, доход от которого регулярно поступает в течение времени его потребления;
- оборотный капитал как часть материальных средств, которые полностью исчерпывают свое назначение и потребляются в ходе одноразового применения;
- физический капитал, содержащий в себе оборудование, машины, инструменты, производственные запасы и другие материальные ресурсы, использование которых обеспечивает получение дохода;
- свободный капитал как часть резервных благ, которые можно использовать в потенциале для всяких целей;
- предпринимательский капитал как остаток дохода после исключения из него ставки процента на капитал;
- потребительский капитал как часть товаров, способных удовлетворить существующие потребности человека;
- интеллектуальный капитал как запас и использование полезных для бизнеса знаний;
- человеческий капитал, характеризующий уровень способностей человека, объем его знаний и умений, наличие и применение которых может приносить определенный доход;
- социальный капитал как запас и движение знаний, возникающих благодаря взаимоотношениям внутри и вне бизнеса;
- структурный (общеорганизационный) капитал как научное знание, владение которым обеспечивает организации хранение важной информации в базах данных, регламентах, инструкциях и т.д.

Все перечисленные выше характеристики капитала определяют его значимость с экономических позиций как важнейшего производственного фактора.

По мнению Д. Кейнса, эффективный спрос, сочетающийся с полной занятостью, реализуется только при условии, если склонность к потреблению и стремление инвестировать производство находятся в определенном соотношении. При определенном уровне развития общества объем выпуска продукции и степень занятости в целом зависят от объема инвестиций [1, с.5]. Данная модель содержит функции совокупного предложения, ожидаемой выручки и совокупного спроса, которые способствуют определению фактического и равновесного уровня занятости для текущего периода.

Функция совокупного предложения характеризует уровень соотношений, которые складываются между занятостью и суммой денежных поступлений, представляющих собой совокупные доходы производителей, какие они должны использовать для сохранения данного уровня производства и занятости. Эта функция связывает активность предпринимателей с тем уровнем занятости, который они могут обеспечить при определенном уровне дохода от своих предприятий. Занятость рабочей силы, следовательно, определяется колебаниями величины предельной эффективности капитала, которая может быть достигнута в краткосрочном периоде при конкретной конъюнктуре на рынке, определяющей объем инвестиций и величину процента. Эта функция в своей модифицированной форме может быть представлена следующей зависимостью [1, с.7]:

$$Д = \frac{К \cdot З}{П_{тр}} \cdot П_{тр} \cdot У_{з} = К \cdot З \cdot У_{з} \quad (1)$$

где *Д* – сумма денежных поступлений;

*З* – денежная заработная плата;

$П_{тр}$ – производительность труда;

$У_{з}$– уровень занятости;

*К* – коэффициент, характеризующий изменение цены по оплате труда.

Как видно, приведенное уравнение (1) выражает минимальный объем денежной выручки, какой может быть получен производителями при существующем уровне занятости. При увеличении или уменьшении фиксированного объема выручки занятость и объем продукции будут соответствующим образом изменяться.

Функция ожидаемой выручки характеризует сумму денежных средств, которую предприниматели планируют заработать в результате производства и продажи продукции с помощью различного количества рабочих. Эта функция связывает уровень занятости и объем денежных поступлений, который предприниматели рассчитывают получить на момент построения конкретных предложений с учетом надежности рынка сбыта и результатов продаж. В общем виде эту функцию можно представить следующей формулой:

$$Д = ВЦК, \quad (2)$$

где *Д* – денежные поступления;

*В* – объем выпуска продукции;

*Ц* – цена единицы продукции;

*К* – коэффициент роста цен.

Функция совокупного спроса определяет фактический поток денежных поступлений, идущих к производителям в форме потребительских и инвестиционных доходов или расходов.

$$Д = ВЦК, \quad (3)$$

где $Д_1$ - потребительские доходы;

$Д_2$ - инвестиционные доходы.

Рассмотренная модель занятости составляет единую экономическую систему, которая определяет одновременно уровень текущей занятости и уровень занятости в условиях импортозамещения [2, с.150].

В экономической теории особая роль отведена интеллектуальному капиталу, состоящему из движения и запаса знаний, особенно полезных для современного бизнеса. Эти знания целесообразно рассматривать как нематериальные ресурсы, которые в совокупности с материальными (имуществом, финансами) составляют рыночную стоимость бизнеса.

По мнению М.Армстронга, базовыми элементами интеллектуального капитала являются:

3. Человеческий капитал – образование, знания, способности и умения персонала организации.
4. Социальный капитал – движение и запасы знаний, возникающих благодаря взаимоотношениям внутри и вне бизнеса.
5. Организационный капитал – информация и знания, которыми владеет организация и которые хранит в инструкциях, документах и т.д.

Такая трехфакторная концепция интеллектуального капитала подчеркивает то, что, хотя отдельные люди сохраняют, используют и вырабатывают запасы знаний (человеческий капитал), сами знания развиваются с помощью взаимодействия между членами общества (социальный капитал), в результате этого образуется институциализированный объем знаний, которым владеет бизнес (организационный капитал). Именно знания, способности и навыки конкретных людей являются ценностью, из-за которой внимание менеджеров концентрируется на способах привлечения, поддержания и развития человеческого капитала, которым эти специалисты являются. Однако экономическая эффективность бизнеса зависит и от успешного применения знаний, которые необходимо усваивать, развивать и которыми необходимо обмениваться с целью формирования организационного капитала. При этом следует помнить о том, что «люди приходят и уходят, а бизнес сохраняет знания навсегда». Или, еще образная цитата, «организационный капитал (знание) остается, когда сотрудник увольняется; а человеческий капитал – это интеллектуальный актив, который ежедневно уходит домой вместе с работником».

## 2. Классификация человеческого капитала как многоуровневой социально-экономической модели

Экономический рациональный подход к человеческому поведению определяет теорию «человеческого капитала» как одну из основных концепций современной экономики труда. Основоположниками теории стали ученые «чикагской школы», получившие широкое признание и награжденные Нобелевской премией по экономике – В. Шульц и Г. Беккер. В основе разработанной Беккером концепции «человеческого капитала» лежит рациональный экономический подход к определению человеческого поведения, предусматривающий принцип оптимизирующего действия субъектов. По Беккеру, «человеческий капитал» - это комплекс врожденных талантов и приобретенных знаний, мотиваций и навыков, целесообразное применение которых обеспечивает стабильный рост дохода.

Следовательно, человеческий капитал, как приоритетный производственный фактор и объект исследования в системе менеджмента персонала, целесообразно классифицировать по соответствующим системным признакам. Научные и практические позиции характеризуют человеческий капитал как сложную экономическую категорию, детально изучают способности и личное богатство человека с различных подходов и поэтому классифицируют его по следующим обобщенным признакам.

- источникам возникновения: врожденный, наследственный, трудовой, приобретенный, криминальный, олигархический и т.д;
- формам выражения: вещественный, материальный, внешний, внутренний, социальный, интеллектуальный, организационный и т.п.;
- экономическому назначению: потребительский, инвестиционный, производственный, страховой, закладной, ростовщический и пр.;

- уровню подготовки: специфический, представляющий интерес исключительно для конкретного бизнеса и универсальный, используемый при работе на всяком предприятии;
- видам собственности: коллективный, частный, корпоративный, смешанный и т.п.;
- срокам использования и времени функционирования: овеществленный, текущий, будущий, использованный, отложенный и др.;
- числу собственников или носителей: личный, семейный, общественный, групповой, и т.д..

Особенностью потребления человеческого капитала является то, что человеческий фактор не покупается и не продается, как материальные производственные ресурсы. Рабочий, реализуя свой труд, остается собственником себя самого, а те, кто возлагает на себя расходы по его обучению и воспитанию, получают лишь незначительную часть цены, выплачиваемой за его деятельность в последующие периоды [7, с.267].

В экономической науке человеческий фактор как объект исследования был впервые наиболее полно изучен выдающимся английским ученым - экономистом А.Маршаллом.

В своих фундаментальных принципах экономической науки исследователь попытался установить, какие из всех благ являются результатом усилий индивидуума, а какие способны удовлетворить его потребности, что следует понимать под богатством и на какие категории его необходимо подразделять. В его работах приведено более десяти определений самых различных видов капитала, включая капитал человека [7, с.132].

В представлении современных ученых человеческий капитал - это навыки и умения, создающиеся путем инвестирования индивидуумом денежных средств и свободного времени в свое образование, повышение квалификации и другие виды деятельности, которые способствуют росту производительности труда работника. Инвестируя в человеческий потенциал, люди отказываются от текущего дохода в надежде увеличить будущий. По мнению Д.Н.Хаймана, внутренняя норма окупаемости инвестиций в человеческий капитал рассчитывается по той же формуле, что и норма окупаемости инвестиций в капитал физический, несмотря на существенную разницу между двумя видами капитала. Права собственности на физический капитал могут быть переданы или проданы. Человеческие ресурсы не могут быть реализованы, в купле-продаже могут участвовать только услуги соответствующих умений и навыков.

Действующая в настоящее время концепция человеческого капитала рассматривает зависимость доходов работников в каждой профессии от их знаний, способностей, навыков и мотивов к труду. Предполагается, что при равных условиях те профессии, которым необходима более длительная и дорогостоящая подготовка, должны оплачиваться в большем размере по сравнению с теми, которым не требуется усиленная подготовка. Американские экономисты Д. Линдсей и Э. Долан в своей микроэкономической модели рынка утверждают, что любое образование является единственным способом инвестировать средства в формирование человеческого капитала. Как наемные работники, так и работодатели значительно выигрывают от возможности повысить уровень квалификации персонала. В этом смысле человеческий и физический капитал выступают как комплиментарные ресурсы. При этом нанимаемые работники заинтересованы не только в перспективах служебного роста, но и в расширении потенциальных возможностей на рынке труда, которые обеспечивает им образование. Другими словами, от качества образования во многом зависит формирование трудового потенциала человека.

Опыт рыночных отношений свидетельствует о том, что успешный бизнес вкладывает значительные инвестиционные ресурсы в развитие человеческого капитала. По определению К.Макконнелла и С.Брю, инвестиции в человеческий капитал - это всякое действие, повышающее квалификацию, способности работников, или, в конечном итоге – продуктивность труда персонала. Инвестиции в развитие человеческого потенциала подобно затратам предпринимателей на оборудование и материалы, будут быть многократно компенсированы ростом будущих доходов, потому что высококвалифицированные сотрудники воплощают предстоящий поток трудовых услуг. Продуктивность труда наемного персонала и рыночная цена трудовых услуг в значительной степени определяются тем, сколько каждый человек, его близкие, работодатель считают необходимым инвестировать в повышение квалификации и образование, здравоохранение и оснащение рабочих мест.

Теоретическая база обоснования инвестиций в образование людей, воздействие

финансовых вложений в развитие человеческого капитала, а также разработка механизма влияния уровня образования на размер заработной платы и доходы персонала впервые были подробно исследованы Г.С.Беккером, сформулировавшим важнейшие принципы общей теории инвестиций в развитие человека [3, с.94].

## 3. Рынки рабочей силы как сфера экономической жизни общества

Рынки труда можно рассматривать в социально-демографическом разрезе, где отдельные категории занятых обладают различной степенью доступа к рабочим местам и имеют альтернативы профессионального отбора.

Значительный научный и практический интерес для российского рынка труда представляет экономическая теория занятости В. Ойкена. По его мнению, решение проблемы поддержания полной занятости не может осуществляться как частный акт государственной политики по принципу «пожаротушения» [1, с.176]. Рынок рабочей силы является одной из важнейших сфер экономической жизни общества и поэтому достижение на нем равновесия за счет увеличения инвестиций вызывает нарушение функций на других рынках. В конечном счете, это приводит к изменению экономической системы в целом, что негативно отражается как на поведении самого рынка труда, так и на росте безработицы. Это означает, что оптимальная занятость при данном уровне разделения и производительности труда является функцией взаимодействия всех необходимых элементов рыночной системы и может достигаться в следующих случаях:

- когда труд выступает фактором равновесного (партнерского) обмена между работником и работодателем;
- когда рынки полной конкуренции способны обеспечить равновесие спроса и предложения рабочей силы или выравнивать его уровень;
- когда консолидация рабочих против монополизма работодателей является фактором выравнивания рыночных сил на основе конкурентного уровня заработной платы;
- когда деятельность государства содействует установлению баланса рыночных сил и обеспечивает организацию институционального порядка полной конкуренции [1, с.177].

В своих работах В. Ойкен также выступал против абсолютизации принципа экономической свободы, которая приводит к дискриминации одних субъектов рынка по отношению к другим. Он был серьезным критиком централизованного экономического порядка, но в то же время считал, что современное рыночное общество не соответствует его идеалу полной конкуренции, поскольку является результатом сращивания государственной и экономической власти. В свою очередь, это способствует постоянному воспроизводству неравновесных состояний рынка, экономического неравенства, развитию монополизма, асимметрии на рынке труда, дискриминации рабочей силы и т.д. [1, с.177].

На рынке рабочей силы с ограниченным спросом действует основная статистическая составляющая – работодатель, играющий роль покупателя и диктующий свои условия. При этом наемный работник, выступающий в роли продавца своей рабочей силы, оказывается в зависимом положении от своего работодателя. Это объясняется наличием на таком рынке хронической или фрикционной безработицы. В долгосрочной перспективе работодатели имеют больше преимуществ по сравнению с работниками, чем и объясняется факт асимметрии спроса-предложения в сторону покупателя рабочей силы, хозяина рабочего места.

Главной характеристикой рынка с ограниченным спросом на рабочую силу является наличие потенциального резерва трудовых ресурсов, в состав которого входят следующие категории трудоспособного населения [1, с.157]:

- самостоятельные производители из крестьянских хозяйств (фермеры);
- слой мелких ремесленников (предпринимателей);
- торговцы с членами своих семей (семейный бизнес);
- трудоспособные лица, живущие за счет доходов и продажи своего имущества (собственники имущества);
- часть трудоспособного населения, оказывающего индивидуальные услуги (индивидуальные предприниматели);

- лица так называемых свободных профессий;
- безработные.

Сформулированные в зарубежной экономической теории основные принципы и механизмы функционирования рынка труда и обеспечения занятости трудовых ресурсов являются весьма актуальными как для оценки, так и выработки политики в российских условиях.

## 4. Обоснование системы управления трудовым потенциалом производственного бизнеса

Применение системного подхода к управлению трудовым потенциалом производственного бизнеса в условиях политики импортозамещения является основой всестороннего развития отдельных работников, так и предприятия в целом. Формирование системы управления, как любой экономической системы, находится во взаимосвязи с профессиональной подготовкой сотрудников, качеством развития и использования трудового потенциала каждого человека. Поскольку развитие персонала включает в себя изменение потребностей и повышение способностей, следовательно, его нельзя передать или навязать кому-либо. Действительно высокое качество жизни большинства людей обеспечено общим продуктом их профессионального развития и доступными им ресурсами. Несмотря на то, что ограниченность ресурсов способно сдерживать рост качества жизни, но вовсе не означает, что отсутствие ресурсов снижает развитие людей. В конечном итоге развитие – это приобретенный человеком потенциал для роста своих возможностей, а не обязательно улучшения уровня и качества жизни [3, с.38].

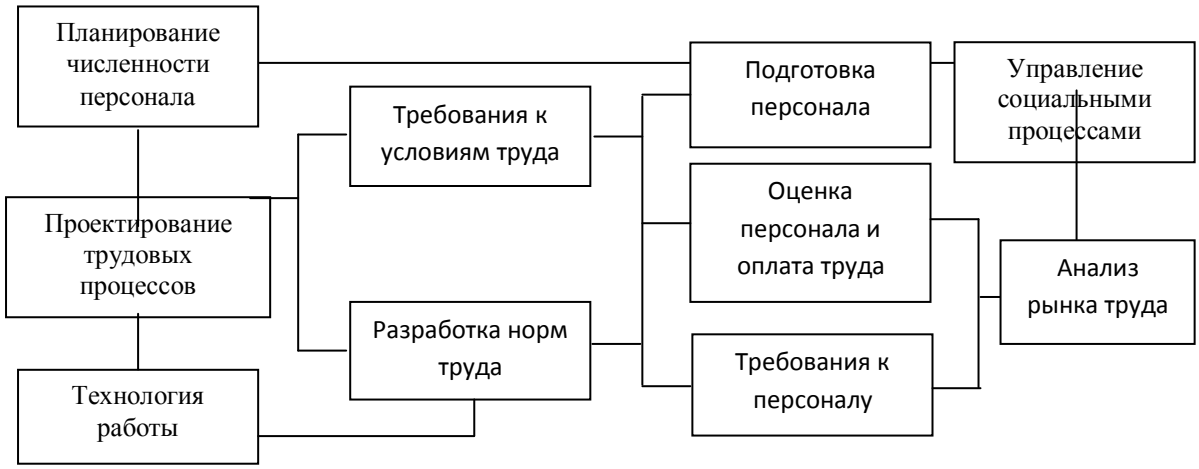
В отличие от теории общего развития, можно утверждать, что имеющийся у человека трудовой потенциал, уровень его знаний, квалификации и умений оказывают существенное влияние, как на продуктивность труда, так и на качество жизни и уровень доходов персонала промышленных предприятий.

Следовательно, существующая на каждом производстве система управления трудовым потенциалом и осуществляемая кадровая политика должны включать две важные подсистемы, направленные на развитие необходимого уровня трудового потенциала и на его полное и эффективное использование на предприятии с целью повышения уровня жизни всех сотрудников. В условиях проводимой политики импортозамещения приоритетной целью производственного бизнеса должно стать непрерывное профессионально-квалификационное развитие всех категорий персонала на протяжении всего их рабочего существования в данной организации. При этом необходимо обеспечить наиболее эффективное использование на каждом рабочем месте способностей всех сотрудников в соответствии с рыночными целями конкретного промышленного предприятия. Как показывают результаты исследований Б.М.Генкина, управление трудовым потенциалом и человеческими ресурсами включает комплекс взаимосвязанных функций:

- определение численности работников различных категорий с учетом стратегии перспективного развития бизнеса;
- анализ рынка труда и эффективное управление занятостью;
- отбор, найм и адаптация персонала;
- планирование карьеры работников, последовательного профессионального роста;
- обеспечение оптимальных условий труда для каждого сотрудника;
- организация производственных и трудовых и процессов;
- управление продуктивностью труда;
- разработка эффективной мотивационной деятельности;
- обоснование применяемых систем и форм оплаты труда;
- обеспечение рационализаторской деятельности персонала;
- участие в проведении тарифных переговоров;
- разработка и реализация социальной политики;
- профилактика и управление конфликтами.

Объем работ по каждой из этих функций зависит от масштабов бизнеса, характеристик выпускаемой продукции, конъюнктуры рынке труда, уровня квалификации персонала, социально-трудовых отношений и психологической обстановки в коллективе предприятия и за его пределами. Схема взаимосвязей основных функций управления трудовым потенциалом представлена на рисунке.

Рисунок – Схема взаимосвязи основных функций управления трудовым потенциалом




Источник: собственная обработка.

В современной системе управления целесообразно значительно усилить такие элементы кадровой политики промышленного предприятия, как профессиональная ориентация и подбор персонала, повышение квалификации и обучение работников, их адаптация и расстановка, оценка и стимулирование результатов трудовой деятельности и другие аспекты стратегии, тактики и политики работы менеджеров по персоналу, включающие развитие трудового потенциала сотрудников и повышение эффективности его использования в действующем производстве. Кадровую политику принято определять как нормативно установленную совокупность целей, задач, принципов, технологий, методов, ресурсов и средств по отбору, использованию, обучению и развитию профессиональных знаний, навыков, умений, способностей руководителей, специалистов и всех других участников социально-трудовых отношений. В настоящее время в мировой практике используются четыре политики развития профессиональных ресурсов или модели кадровой политики:

6. кадровая политика выживания, существующая в большинстве развивающихся государств Латинской Америки, Африки, Азии, в которых среднедушевой доход составляет 1-2 доллара в день;
7. кадровая политика сохранения достигнутого уровня социально-экономического развития, функционирующая в европейских странах, которые не всегда выдерживают глобальную конкуренцию с высокоразвитыми государствами;
8. кадровая политика устойчивого развития комплекса основных сфер жизнедеятельности, обеспечивающая лидирующие позиции государствам в системе глобального доминирования и зон разделения труда;
9. современная кадровая политика, способствующая опережающему развитию государств, повышению конкурентности товаров и услуг, мировому лидерству во всех сферах глобального развития и, прежде всего в фундаментальной науке, в инновационных технологиях, в сферах высоких технологий, информатики, финансах, подготовки персонала.

На крупнейших российских промышленных предприятиях разработаны перспективные кадровые стратегии формирования и развития персонала, основная цель которых определена в качестве подготовки высококвалифицированного, мобильного персонала всех структурных уровней – от высших руководителей до рабочих, грамотно подготовленных и готовых гибко реагировать на динамичные изменения внешней и внутренней глобальной среды.

В связи с повышением требований к человеческим ресурсам, профессиональной подготовке персонала широкого распространения заслуживает комплексная модель профессионального продвижения работников, обеспечивающая высокую степень эффективности производства. Она представляет собой интегральный подход к управлению персоналом и, прежде всего рабочими профессиями, составляющими доминирующую часть трудового коллектива производственных предприятий. Система предусматривает такой механизм комплектования рабочей силы предприятий, при котором разрабатываются и обеспечиваются перспективы профессионально-квалификационного роста для каждого рабочего в соответствии с их способностями, учетом объективных потребностей и возможностей производственного бизнеса. Существующая модель включает следующие способы профессионального продвижения рабочего персонала:

- повышение квалификации, установление нового разряда;
- улучшение профессионального мастерства, овладение смежными профессиями и операциями;
- приобретение новой специальности и переход на другое рабочее место;
- обучение в высших и средних учебных заведениях по инициативе предприятия;
- перевод на новую должность после повышения квалификации или обучения на курсах.

Профессиональное движение персонала осуществляется в соответствии с установленным регламентом, при котором преимущественное право на карьерное продвижение имеют рабочие со значительным опытом и высокими производственными показателями. В этом заключается стимулирующее воздействие системы на закрепление персонала на производстве, непрерывный рост квалификации работников, устойчивое развитие трудового потенциала, повышение продуктивности и качества осуществляемых работ. Кроме этого, движение рабочих от малоквалифицированных профессий к творческим и сложным специальностям проводится с использованием научной классификации выполняемых работ по содержанию и условиям труда, а также с учетом предпочтений в выборе карьеры самими рабочими. При этом переход от менее сложных функциональных обязанностей к более сложным профессиям осуществляется через установленные промежуточные этапы, позволяющие обеспечить преемственность уникальных знаний, приобрести производственный опыт и сократить сроки обучения при высоком уровне качества профессиональной подготовки.

В качестве основных элементов кадровой политики на промышленном предприятии служат существующие функциональные связи в комплексной системе профессионального продвижения кадров: профориентация, освоение профессии, отбор персонала, повышение квалификации, улучшение условий работы, перемещение кадров, мотивация и оплата труда, информационное обеспечение и т.д. Взаимодействие в кадровой политике всех перечисленных функций обеспечивает соблюдение таких важных принципов управления, как стабильность, профессионализм, организованность, мобильность и многих других, которые в течение продолжительного времени подтверждают не только высокую действенность системы управления персоналом и развитием трудового потенциала, планируемую продуктивность и рентабельность труда, но и необходимую экономическую эффективность всего производства, его финансовую устойчивость как на внешнем, так и внутреннем рынке.

Как видно, осуществление грамотной кадровой политики на отечественных промышленных предприятиях может стать надежной основой повышения социально-экономической эффективности и обеспечения национальной экономической безопасности. Поэтому в условиях совершенствования экономики необходима действенная государственная концепция, являющаяся одним из элементов проводимой на предприятиях социальной политики. В этой связи особенно актуальным становится теоретическое обоснование кадровой политики, выделение фундаментальных основ построения системы управления развитием трудового потенциала работников.

Во-первых, общество переросло стадию стихийного процесса передачи профессионального опыта и знаний от поколения к поколению. В современных условиях кадровый потенциал превратился в приоритетный фактор общественного развития, что предполагает управление его востребованностью в интересах отдельной личности и всего производственного бизнеса. Важнейшим субъектом такого регулирования выступает государство, хотя подобная практика и не подразумевает проведения государственной кадровой политики.

Во-вторых, в условиях острого дефицита качественных трудовых ресурсов недостаточно отслеживать количественные и качественные показатели кадрового потенциала на всяком уровне управления. Необходимо создавать условия для его развития и эффективного использования. Именно в этом заключаются основные задачи службы управления человеческими ресурсами на каждом предприятии.

В-третьих, концепцию кадровой политики нельзя отрывать от процессов качественного изменения характера и содержания трудовой деятельности человека, уровня развития его трудового потенциала в ходе практической деятельности. В конечном итоге, система управления человеческими ресурсами должна быть направлена на обеспечение наиболее полного использования потенциальных человеческих возможностей и профессиональных навыков для всех категорий персонала. Это предполагает не только правильный отбор персонала, но и его объективную расстановку по рабочим местам в соответствии с уровнем квалификации и сложностью выполняемых работ.

В-четвертых, все существующие системы управления человеческими ресурсами и подсистемы развития трудового потенциала сотрудников должны быть адаптированы к изменениям в национальной экономике. Глобализация и технологические изменения, сокращение производственных циклов и порождение новых форм организации труда, требуют соответствующего преобразования в системах общей и профессиональной подготовки персонала, в развитии управленческой компетенции сотрудников различных категорий.

В настоящее время главным объектом стратегического управления является развитие компетенций работников. Под компетенцией А.Я.Кибанов понимает совокупность следующих групп факторов:

- знания – результаты образования личности;
- навыки – результаты обучения и опыта работы;
- способы общения – умение работать в группе.

Здесь компетентность рассматривается как рациональное сочетание знаний и способностей, которыми обладают работники. Иными словами, компетенция – это соответствующий потенциал персонала предприятия. А управление персоналом в целом и трудовым потенциалом, в частности, определяется как управление компетенцией, включающее следующие этапы: приобретение, развитие и стимулирование.

В основу совершенствования комплексной системы управления персоналом положены рекомендации по созданию системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих. Эта система представляет собой совокупность форм, методов и средств организованного и планомерного обучения, последовательного и рационального движения рабочих от низких к высшим квалификационным разрядам, от простых к сложным работам с учетом личных интересов и корпоративных потребностей бизнеса.

В системе профессионально-квалификационного продвижения работников управление развитием трудового потенциала и повышением квалификации персонала осуществляется на основе стратегического планирования перспектив бизнеса.

Среди основных требований, предъявляемых современным производственным бизнесом к специалистам на первый план можно отнести фундаментализацию их образования и знаний. В условиях внедрения инновационных технологий, существующие знания устаревают, это снижает уровень профессиональной компетентности персонала. Поэтому важна их постоянная готовность к самообразованию, системному обновлению фундаментальных знаний. На смену концепции расширения количества знаний пришла концепция их углубления и обновления в течение всего времени осуществления профессиональной деятельности. Знания перестают рассматриваться как запас, принимая вид потока регулярно обновляемой информации. Кроме этого объективного фактора сформирован и субъективный – потребность в непрерывном обновлении знаний, присущая истинным профессионалам.

Формирование трудового потенциала на производственном предприятии – процесс дорогой, длительный, сложный и многоуровневый. Этот процесс содержит систему взаимосвязанных управленческих действий - от приема до увольнения. Подбор, расстановка и руководство деятельностью осуществляется в соответствии с требованиями теории управления человеческим капиталом. Основным критерием оценки персонала являются такие компоненты трудового потенциала, как профессиональная компетентность, творческая

предприимчивость, организованность, активность и ряд других. Правильная оценка уровня развития трудового потенциала служит важным показателем использования способностей работника и на этой основе позволяет обеспечить эффективное использование человеческого потенциала. Это служит надежной основой для своевременного профессионального продвижения каждого работника к высшим достижениям. Функции подбора, расстановки, продвижения, оценки и стимулирования персонала должны быть теснейшим образом увязаны с общей стратегией и тактикой развития трудового потенциала человека и всего бизнеса.

## Заключение

На основе проведенного анализа экономической теории развития капитала и практики использования основных факторов производства можно обосновать рекомендации, обеспечивающие наиболее производительное применение труда и капитала на каждом производственном предприятии.

Во-первых, следует использовать практику инвестирования в человеческий капитал, что должно стать основой роста продуктивности труда, доходов персонала и приращения человеческого и физического капитала.

Во-вторых, большее значение должно иметь использование капитала в качестве всеобщей категории для проведения исследований.

В-третьих, в научный оборот вводится новое понятие - трудовой капитал. Под трудовым капиталом предлагается понимать максимальный результат труда, трудовую отдачу капитала в форме материальных благ, получаемых отдельным человеком, целым предприятием или всей национальной экономикой при полном использовании имеющихся экономических ресурсов, в качестве которых используются труд и капитал.

В-четвертых, трудовой капитал будет способствовать не только устранению противоречий между этими факторами, но и способствовать созданию партнерских социальных отношений между работодателями и работниками.

В-пятых, предлагаемая экономическая категория будет способствовать более полному использованию труда и капитала в процессе производства, поскольку сам капитал есть воплощение труда и ожидания будущих доходов. Экономисты установили простую зависимость: когда труд энергичен, капитал пожинает богатые плоды и быстро возрастает. Это означает, что труд и капитал являются основными факторами развития человека, персонала предприятия и населения страны.

Проведенное исследование позволяет сделать общий вывод о том, что в настоящее время в нашей стране уже сложились определенные институциональные, экономические и социальные предпосылки системы управления трудовым потенциалом и занятости. Однако обеспечение полного и эффективного их использования предполагает необходимость совершенствования системы управления занятостью, в особенности на уровне предприятия. Рациональная организация производства на каждом предприятии будет служить основой наиболее экономного расходования всех видов ресурсов, в том числе и рабочей силы.

## Библиографический список

1. АГАБЕКЯН Р. Л., АВАГЯН Г. Л. Современные теории занятости. – М.:ЮНИТИ, 2001.
2. БАБОРДИНА, О.А. Современные концепции полной занятости экономических ресурсов / О.А.Бабордина//Известия Самарского научного центра Российской академии наук.- 2004. – Спец.выпуск «Экономика и управление народным хозяйством». – с. 149- 56.
3. БЕККЕР Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории /Пер. с англ. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672с.
4. БУХАЛКОВ М.И. Организация и нормирование труда. – М.: Инфра-М, 2013. .
5. ГЕНКИН Б.М. Экономика и социология труда. – М.: Норма-Инфра-М, 2009.

6. ГАРАНИНА М.П. Планирование и управление развитием трудового потенциала предприятий машиностроительного комплекса региона // Материалы IV Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономики и управления на предприятиях машиностроения, нефтяной и газовой промышленности в условиях инновационно-ориентированной экономики» (г. Пермь, 28 апреля 2014 г.). Пермь, 2014. – С.148-156.
7. МАРШАЛЛ А. Принципы экономической науки. Т.1 /Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1993. –416с.

## Адрес и контактные данные авторов

Associate professor Marina Гаранина, Russia
Самара, ул.Молодогвардейская, д.244, каб 507
443100
Tel.: +79277200306
E-mail: garaninamarina@ya.ru

Associate professor Лариса Ильина, Russia
Самара, ул.Молодогвардейская, д.244, каб.507
443100
Tel.: +79178170999
E-mail: ilina.larisa.a@gmail.com

Associate professor Olga Бабордина, Russia
Самара, ул.Молодогвардейская, д.244, каб.507
443100
Tel.: +79270135011
E-mail: olgababordina@rambler.ru

# Организационные аспекты внедрения компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами в России

*Organizational aspects of the implementation of the competence approach to human resource management in Russia*

**Galina Gagarinskaya, Yuliya Gorbunova, Anton Alimov**

**Abstract**

The problems of competency-based approach implementation at Russian firms are analysed. Methodology used in assessment of the firm employees' competency is presented. Practical approaches to building the employee competency model (based on experience of Russian firms) are reviewed.

**Key Words**

human resources, management, entrepreneurship, employee competencies

**Абстракт**

Рассмотрены проблемы реализации компетентностного подхода в российских компаниях. Представлена методология оценки компетенций работников. Рассматриваются практические подходы к построению модели компетенций персонала (на основе опыта российских фирм.)

**Ключевые слова**

человеческие ресурсы, управление, предпринимательство, сотрудник компетенции

**JEL Classification:** M12

## Введение

Для оценки компетенций работников фирмы с целью определения управляющих воздействий может быть использован комплекс определенных методов:

- метод репертуарных решеток, заключающийся в последовательном описании полезных качеств, проявляемых каждым сотрудником в работе, и получении решетки с фамилиями работников и их индикаторов;
- метод критических инцидентов, заключающийся· в опросе сотрудников о качествах, которые помогают им справиться с чрезвычайно важными для компании задачами или, наоборот, препятствовали их выполнению;
- метод прямых атрибутов, заключающийся в выборе ведущими менеджерами фирмы тех качества сотрудников, которые соответствуют наиболее значимым задачам компании;
- метод определения поведенческих реакций, которые должен проявлять сотрудник компании, с использованием специальных компьютерных программ (например, программу Work Profiling System (WPS), что позволяет получить независимую от субъективных факторов информацию.

## 1. Анализ элементов компетенции работников фирм малого и среднего бизнеса в России

Основываясь на перечисленных выше методах, мы провели анализ элементов компетенции работников малых фирм, которые представлены на рис. 1.

Рис. 1: Элементы компетенции работников малых фирм в России

Источник: собственная обработка.

Для выявления влияния индивидуальных факторов на уровень компетенции мы исследовали модель компетенций работников малых фирм нефтегазового комплекса РФ. Роль и значение малого бизнеса в нефтегазовом комплексе России, степень влияния компетенции работников на конкурентоспособность фирм малого бизнеса в исследовании нами на практике деятельности 50 фирм. Модель компетенции работников малых фирм нефтегазового комплекса РФ была обоснована на основе принципа функциональной интеграции элементов компетенции с учетом их практической значимости в рамках трудовой деятельности. Структурные элементы модели компетенции основываются на факторах: индивидуально-личностные характеристики, профессиональные знания и квалификации, деловые и социальные качества, трудовая и экологическая дисциплина.

В процессе разработки модели компетенций использовались индивидуальные собеседования с работниками, наблюдение за эффективностью выполнения функциональных обязанностей, подходом к работе, выявлялись уникальные способности, опыт, навыки, знания, которые являются необходимым условием дальнейшего развития системы компетенций фирмы, решающим фактором успешного стратегического развития фирмы.

Разные должностные позиции предполагают и разные типы поведения, поэтому компания может создать несколько моделей компетенций работников. Как утверждают С. Уиддет, С. Холлифорд, «оптимальное число компетенций для сотрудника - от пяти до девяти компетенций».

## 2. Внедрение компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами на фирмах малого бизнеса в нефтегазовом комплексе России

Выделение организационных, функциональных и индивидуальных факторов, позволило нам сформировать структурные элементы компетенции для различных категорий сотрудников –

руководителей, специалистов, служащих и рабочих фирм малого бизнеса в нефтегазовом комплексе России. Результаты, которые получены нами, представлены в таблице 1 – для руководителей, 2– для специалистов и служащих, 3 – для рабочих. Для оценки компетенции целесообразно проводить сравнение достигнутого работником уровня компетенции с моделью компетенций по каждой категории работников. Модель компетенций – есть перечень компетенций с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности. В модель включаются элементы компетенции, наиболее важные для каждой категории работников и фирмы на данном этапе его развития

Таблица 1: Элементы компетенций для руководителей

| Фактор формирования компетенции | | Уровень поведенческой реакции | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Приемлемо | Хорошо | Отлично |
| Профессиональные знания и квалификации | Опыт работы | Имеет небольшой стаж работы на руководящей должности | Имеет опыт работы на руководящей должности | Обладает глубоким опытом руководителя |
| | Осознание своей роли | Адаптируется к новым условиям и требованиям. Хорошо организует производственный процесс | Проявляет инициативность, высокую степень ответственности к организации производственного процесса | Направляет коллектив на творческую инициативу и рационализацию производственного процесса |
| | Качественный уровень выполнения работы | Удовлетворительное качество работы коллектива, без срыва выполнения производственной программы | Своевременное и качественное выполнение производственной программы | Стабильное и высокое эффективное качество работы, профессионально знает специфику работы и осведомлен в смежных областях |
| Деловые и социальные характеристики | Отношения с сотрудниками | Слабый контроль за морально-психологическим климатом в коллективе. Недостаточно внимателен к работникам | Эмоционально выдержан, не создает конфликтных ситуаций и создает благоприятный климат в коллективе | Создает атмосферу доверия, взаимопомощи. Служит примером. Поддерживает разносторонние внутренние и внешние контакты |
| Индивидуально-личностные характеристики | Соответствие имиджу руководителя | Определенная жизненная позиция. Понимание и приверженность фирме | Твердая жизненная позиция. Демонстрация понимания и приверженности политике фирмы | Активная жизненная позиция, пропаганда и демонстрация понимания, приверженности политике фирмы. |
| Отношение к окружающей среде<br><br>Дисциплина и отношение к трудовым обязанностям | Организация выполнения коллективом требований к безопасности и трудовой дисциплины | Организация безопасного труда работников. Организация поведенческих аудитов. Обеспечение дисциплины труда в коллективе | Организация безопасного труда работников. Организация поведенческих аудитов. Обеспечение дисциплины труда в коллективе | Приверженность и пропаганда политики безопасного труда. Организация поведенческих аудитов. Своевременное и эффективное принятие мер, направленных на предотвращение аварийных ситуаций, травматизма |
| | Рабочая среда | Удовлетворительно организует труд коллектива | Хорошо и рационально организует труд. Умеет определить задачу, проконтролировать её исполнение | Обеспечивает единство действий коллектива. Умеет четко, корректно определить задачу, проконтролировать её исполнение, дать аргументированный ответ на вопросы подчиненных. Обладает высокими организаторскими способностями. |

Источник: собственная обработка.

Таблица 2: Элементы компетенций для специалистов и служащих

| Фактор формирования компетенции | | Уровень поведенческой реакции | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Приемлемо | Хорошо | Отлично |
| Индивидуальн о-личностные характеристики | Ответственность и инициативность | Незначительная степень новизны в работе, отдельные предложения по повышению эффективности деятельности | Проявляет инициативность, высокая степень новизны в работе и предложений по повышению эффективности | Творческий подход к выполнению функциональных обязанностей, выполняет сложные разнообразные функции, работу повышенной ответственности |
| Профессионал ьные знания и квалификации | Качественный уровень выполнения работы, соответствие установленным срокам | Осуществляет подготовку аналитической информации, выводов не делает. При отсутствии контроля возможна незначительная задержка выполнения задания в срок | Осуществляет анализ данных / вопроса / задачи, готовит несложные выводы. Нет замечаний по срокам выполнения задания | Осуществляет полный анализ данных / вопроса / задачи и готовит варианты решений, предложений, действий. Задания выполняются в срок |
| | Степень владения навыком работы | Имеет небольшой опыт работы. Хорошо ориентируется в вопросах, соответствующих выполняемой работе | Имеет опыт работы. Хорошо ориентируется в вопросах выполняемой работы | Обладает глубоким опытом работы. Отлично ориентируется в вопросах по выполняемой работе и в смежных областях |
| | Навыки подготовки и работы с документами / навыки делового общения | Подготовленные документы отвечают требованиям стандартов, содержат всю необходимую информацию. Навыки делового общения | Документы отвечают требованиям стандартов, удобны в работе. Владеет навыками делового общения | Документы подготовлены по стандарту, отличаются продуманной структурой. Аргументировано излагает свои предложения. Придерживается правил делового общения |
| Дисциплина и отношение к трудовым обязанностям Экологическая дисциплина | Выполнение требований безопасности труда, дисциплины | Отсутствие замечаний к выполнению требований безопасности и дисциплине | Соблюдение правил безопасности, дисциплины труда | Соблюдение правил безопасности, дисциплины труда, активная позиция по предотвращению нарушений |
| Деловые и социальные характеристики | Организация труда | Удовлетворительно организует свой труд | Хорошо организует свой труд | Рационально и эффективно организует свой труд |
| | Поддержание здорового психологического климата в коллективе | Не создает конфликтных ситуаций, но переменчив в настроениях и неустойчив в интересах | Эмоционально выдержан, , но не проявляет инициативы, когда возникает необходимость сгладить конфликт в коллективе | Служит примером эмоциональной выдержки и корректности, не допускает конфликтных ситуаций в коллективе |

Источник: собственная обработка.

Таблица 3: Элементы компетенций для рабочих

| Фактор формирования компетенции | | Уровень поведенческой реакции | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Приемлемо | Хорошо | Отлично |
| Индивидуально-личностные характеристики | Качественный уровень выполнения работ | Качество работ достигается только при детальном планировании | Высокое качество выполнения работ. Готовность к работе | Всегда высокое качество работ. Готовность к работе. Инициативность, изобретательность |
| Профессиональные знания и квалификации | Опыт работы | Отсутствие навыков для качественного | Применение в работе навыков | Производственный опыт позволяет |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | выполнения сложных работ и выполнения их в срок | «смежных» профессий | руководить и организовывать наставничество |
| | Самостоятельность | Необходим контроль за исполнением работ | Полная самостоятельность в выполнении заданий | Полная самостоятельность в выполнении заданий |
| | Использование инструментов, оборудования, ресурсов | Надлежащее отношение к оборудованию, инструментам и материалам и рациональное их использование | Надлежащее отношение к оборудованию, инструментам и материалам и рациональное их использование | Надлежащее отношение к оборудованию, инструментам и материалам и рациональное их использование. Применение приемов, направленных на эффективное использование ресурсов |
| Отношение к окружающей среде | Выполнение требований охраны труда и техники безопасности (ОТ и ТБ), экологии | Принятие политики безопасного труда. Соблюдение всех правил и требований ОТ и ТБ, требований экологии | Приверженность политике безопасного труда. Четкое и постоянное соблюдение всех правил и требований ОТ и ТБ, требований экологии | Приверженность политике безопасного труда и ее пропаганда. Четкое и постоянное соблюдение всех правил и требований ОТ и ТБ, требований экологии, требовательность в отношении соблюдения их другими |
| Дисциплина и отношение к трудовым обязанностям | Соблюдение правил внутреннего трудового распорядка | Четкое соблюдение правил поведения на рабочем месте, в автотранспорте, местах общественного питания, общежитиях, соблюдение графиков выхода на работу, отсутствие замечаний по соблюдению трудовой дисциплины | Исключительная дисциплинированность. Недопущение срывов, опозданий, неявок. Требовательность в отношении других по соблюдению трудовой дисциплины, лидерство в коллективе | Исключительная дисциплинированность. Недопущение срывов, опозданий, неявок. Требовательность в отношении других по соблюдению трудовой дисциплины, лидерство в коллективе |
| Деловые и социальные характеристики | Работа в коллективе | Эмоциональная выдержанность. Безучастность в конфликтных ситуациях. Умение работать в коллективе | Пример эмоциональной выдержанности и корректности. Всемерное содействие к поддержанию хорошего климата в коллективе | Пример эмоциональной выдержанности и корректности. Содействие к поддержанию положительного климата в коллективе |

Источник: собственная обработка.

## Заключение

Проблема построения моделей компетенции работников требует скрупулезного изучения и анализа. В своей работе, мы постарались осветить наиболее важные вопросы и задать вектор развития данной проблематики, но в виду ее обширности, ряд проблем и вопросов остаются открытыми и требуют дальнейшего изучения.

## Библиография

1. Spencer, L. and Spencer, S. (1993) Competence at Work: A Model for Superior Performance (New York: Wiley)
2. Woodruffe, C. (1991) Competent by any other name, Personnel Management, September, pp. 30 – 33.
3. White, R. (1959) Motivation reconsidered: the concept of competence, Psychological Review, 66, pp. 279 – 333.
4. Burgoyne, J. (1989) Creating the managerial portfolio: building on competency approaches management development, Management Education and Development, 20(1), pp. 56 – 61.
5. Raven, J. (1984). Competence in Modern Society: Its Identification, Development and Release. Oxford, England: Oxford Psychologists Press.
6. Birzea, C. Education for democratic citizenship: a lifelong learning perspective. Council of Europe. DGEV/EDU2000/CIT 21.: Strasbourg Cedcx: CoE, 2000. 88 p.
7. Resouce Sharing in Mobile Wireless Networks.: Columbia University, cop. 2002. Mode acess. 214 p.
8. Уиддет С., Холлифорд С. (2006) Руководство по компетенциям. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М.
9. Горбунова, Ю.Н. (2008) Концепция компетенций как организационная основа совершенствования системы оплаты труда. Монография; Самарский государственный технический университет – Самара.
10. Гагаринская, Г.П., Горбунова, Ю.Н. (2009) Повышение конкурентоспособности малых нефтедобывающих предприятий. Монография; Самарский государственный технический университет - Самара.

## Адрес и контактные данные авторов

prof. Galina Gagarinskaya
Samara State Technical University
244 Molodogvardeiskaya str., Samara, Russia 443100
E-mail: eyo080505@mail.ru

Yuliya Gorbunova
Samara State Technical University
244 Molodogvardeiskaya str., Samara, Russia 443100,
E-mail: 080505@mail.ru

Anton Alimov
Samara State Technical University
244 Molodogvardeiskaya str., Samara, Russia 443100
E-mail: eyo080505@mail.ru

# VYUŽITIE METÓDY AHP A SOFTVÉRU EXPERT CHOICE PRI IDENTIFIKOVANÍ FAKTOROV UDRŽATEĽNEJ VÝKONNOSTI PRIEMYSELNÉHO PODNIKU V KONTEXTE S PODNIKOVOU KULTÚROU

*Use of AHP method and software Expert Choice for identifying a factors of sustainable performance of industrial company in the context of corporate culture*

**Haršányová Petra, Čambál Miloš, Jurík Lukáš**

**Abstract**

The work is focused use of exact methods, specific analytical hierarchical process for identifying a factors of sustainable performance of industrial company in the context of the corporate culture. Using analytical hierarchical model will work remains in ranking the importance of each criteria and then chose a suitable alternative for further action. According to the research carried out by and based on its results it is one of the factors of sustainable performance in the context of corporate culture used as a working employee satisfaction.

**Key Words**

corporate culture, performance, sustainability, analytical hierarchical model, job satisfaction, employees

*The contribution builds on the results of APVV project No. LPP-0384-09 "Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)"*

*As part of the work was used software ExpertChoice 11.5, which was purchased from the funds of grant tasks VEGA-LPP-0384-09 „The concept HCS model 3E vs Corporate Social responsibility (CSR)" and deed of Gift for the team of prof. Sakál.*

**Abstrakt**

Príspevok je zameraný na využitie exaktných metód, konkrétne metódy analytický hierarchický proces pri identifikácii faktorov udržateľnej výkonnosti priemyselného podniku v kontexte s podnikovou kultúrou. Pomocou analytického hierarchického procesu sa v príspevku zostavil rebríček dôležitosti jednotlivých kritérií a následne sa vybrala vhodná alternatíva ďalšieho postupu. Podľa realizovaného dotazníkového prieskumu a na základe jeho výsledkov je jedným z faktorov udržateľnej výkonnosti v kontexte podnikovej kultúry použitá pracovná spokojnosť zamestnancov.

**Kľúčové slová**

podniková kultúra, výkonnosť, udržateľnosť, analytický hierarchický model, pracovná spokojnosť, zamestnanci

*Príspevok nadväzuje na výsledky projektu APVV č. LPP-0384-09: ,,Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)"*

*V rámci príspevku bol použitý softvér Expert Choice 11.5, ktorý bol zakúpený z finančných prostriedkov grantovej úlohy APVV-LPP-0384-09 „Koncept HCS modelu 3E vs. Koncept Corporate Social Responsibility (CSR)" a darovacích zmlúv pre kolektív prof. Sakála.*

**JEL Classification: L25, M15, O32**

## Úvod

Rozhodovanie je bežnou súčasťou života každého človeka. Niektoré rozhodnutia sú však významnejšie, resp. majú väčšiu váhu ako iné. Ak sa rozhodujeme o dôležitých otázkach, je potrebné naše rozhodnutie mať podložené určitými faktami, na ktorých sme stavali. Pri exaktnom rozhodovaní je častokrát uplatňovaná výpočtová technika, kde je možné modelové zobrazenie pri rozhodovaní. Jednou zo skupín exaktných metód je viackriterálne rozhodovanie. Pri viackriteriálnom rozhodovaní do procesu rozhodovania vstupuje viacero kritérií, podľa ktorých sa rozhoduje. Jednou z rozhodovacích metód, ktoré existujú je aj metóda analytický hierarchický proces (AHP). Nasledujúca práca sa bude zaoberať aplikáciou metódy AHP pri identifikovaní faktorov udržateľnej výkonnosti priemyselného podniku v kontexte s podnikovou kultúrou.

*Cieľom práce* je zostaviť poradie dôležitosti jednotlivých kritérií pri pracovnej spokojnosti zamestnancov vybraného priemyselného podniku a na základe významnosti vybrať vhodnú alternatívu rozhodovania.

## 1. Exaktné metódy v rozhodovaní

Manažéri majú v organizáciách viacero úloh, jednou z nich je aj riešenie aktuálnych a potenciálnych problémov, ktoré nastali alebo by mohli v budúcnosti nastať. Medzi povinnosti manažérov teda patrí hľadanie efektívnych spôsobov, ako tieto problémy vyriešiť (Chovanová, Sakál, 2012).

Význam rozhodovania ako jednej z najdôležitejších činností manažéra sa prejavuje v tom, že dôsledky rozhodnutia ovplyvňujú (v prípade strategického rozhodovania zásadne) efektívnosť fungovania a budúcu prosperitu podniku.

Manažérske rozhodovanie je možné definovať ako činnosť, ktorá určuje a analyzuje problém ako predmet riešenia, stanovuje možné varianty riešenia a podľa určitého kritéria určuje najvýhodnejší spôsob riešenia problému. Závisí od mnohých vonkajších a vnútorných faktorov (vedomosti a skúsenosti rozhodujúceho, informácie, ktoré sú v danom čase k dispozícii, schopnosť využiť rozhodovacie techniky, časový úsek, v rámci ktorého treba dospieť k rozhodnutiu, miera autority rozhodujúceho, hodnotový systém rozhodujúceho, schopnosť rozhodujúceho stáť si za prijatým rozhodnutím) (Máca, Leitner, 2002).

Rozhodovanie (rozhodovací proces) možno chápať ako nenáhodnú voľbu (nenáhodný výber) jedného z množiny možných riešení (variantov) na základe nejakého, premysleného dôvodu z hľadiska splnenia stanoveného cieľa.

**Základné predpoklady pre tvorbu úspešného rozhodnutia sú nasledovné (Gros, 2003):**

- ***presná formulácia (definovanie) cieľa,*** *ktorý sa má rozhodnutím dosiahnuť,*
- ***dostatočné množstvo kvalitných, včasných, overených informácií*** *na tvorbu rozhodnutia,*
- ***dostatočná kvalifikácia rozhodovacích subjektov*** *a ich prislúchajúce vybavenie vhodnými metódami, prostriedkami a vedomosťami.*

V praxi sa využíva viacero metód rozhodovania, ktoré sa vyberajú podľa náročnosti problému alebo situácie, o ktorej sa rozhoduje, ide o najjednoduchšie metódy, zložité až po metódy využívajúce výpočtovú techniku.

**Z hľadiska formalizácie, resp. stupňa využitia vedeckých postupov pri formulácii rozhodnutia možno metódy rozhodovania rozdeliť do troch skupín (Chovanová, Sakál, 2012):**

1. ***Empirické rozhodovanie*** *- založené na poznaní skutočnosti a vlastnej skúsenosti toho, kto rozhoduje (empíria = skúsenosť). Pritom je zrejmé, že kvalita rozhodnutia bude závisieť najmä od kvalifikácie, skúseností, ale aj od okamžitej dispozície rozhodovacieho subjektu.*
2. ***Exaktné rozhodovanie*** *- predstavuje súhrn činností spojených s prípravou výberu riadiaceho rozhodnutia pri využití vedeckých poznatkov a metód z oblasti rozhodovania. Od exaktného*

*rozhodovania sa právom očakáva vyšší efekt ako od rozhodovania, ktoré je založené iba na logickom úsudku a praktických skúsenostiach (empirické rozhodovanie). Podstatou exaktného rozhodovania je algoritmizácia rozhodovacieho procesu, možnosť jeho modelového zobrazenia a matematického riešenia. Exaktné metódy poskytujú široký priestor na uplatnenie výpočtovej techniky pri ich aplikácii.*

3. ***Heuristické (zmiešané rozhodovanie)*** *- tvoria istý prienik medzi empirickým a exaktným prístupom k rozhodovaniu. Predstavujú metódy založené sčasti na subjektívnom hodnotení (úsudku), ktorého výsledky sú ďalej spracované podľa exaktných postupov (algoritmov) tak, aby mohlo byť vyslovené konečné rozhodnutie.*

**Medzi exaktné metódy, čiže metódy určené na riešenie takých rozhodovacích problémov, ktoré sa opakujú a kde vzťahy medzi prvkami sú vyjadrené kvantitatívne, možno zaradiť (Chovanová, Sakál, 2012):**

- ***metódy matematickej štatistiky –*** *teória pravdepodobnosti, korelačná analýza, analýza časových radov,*
- ***metódy matematickej analýzy a lineárnej algebry*** *– diferenciálny počet, extrapolácia, maticový počet,*
- ***metódy operačnej analýzy*** *– ekonomicko-matematické metódy, štruktúrna analýza, sieťová analýza, modely hromadnej obsluhy a pod.,*
- ***metódy viackriterálneho rozhodovania.***

### 1.1 Charakteristika viackriterálneho rozhodovania

Viackriteriálne rozhodovanie je pomerne mladou disciplínou operačnej analýzy. Zaoberá sa analýzou rozhodovacích úloh, kde existuje viacero variantov. Je potrebné brať do úvahy niekoľko kritérií, pričom kritériá by nemali byť vo vzájomnou súlade (variant, ktorý býva hodnotený najlepšie podľa jedného kritéria, nebýva hodnotený najlepšie podľa iného kritéria). Cieľom viackriterálneho rozhodovania je výber jedného variantu, ktorý bude podkladom pre konečné rozhodnutie, (Ramík, 2000)**.** Ak chceme hovoriť o viackriteriálnom rozhodovaní, je potrebné definovanie jeho základných pojmov.

**Základné pojmy viackriterálneho rozhodovania (Ramík, 2000):**

***Cieľ rozhodovania*** *- určitý budúci stav, ktorý chceme pomocou rozhodovacieho procesu dosiahnuť, väčšinou je rozkladaný na podciele, tzv. sekundárne ciele, z ktorých následne vytvoríme obmedzujúce podmienky k zmenšenému počtu variantov, medzi ktorými sa rozhodujeme alebo kritéria rozhodovania.*

***Kritériá rozhodovania*** *- hodnotiace hľadisko, na ktorého základe sa rozhodujeme, ktorý z variantov je pre nás najvýhodnejší.*

***Varianty/ alternatívy rozhodovania*** *- prvky, ktoré majú zmysel vzájomne porovnávať vzhľadom k jednotlivým kritériám a z ktorých si vyberáme ten variant, ktorý najviac napĺňa cieľ rozhodovania.*

***Subjekt rozhodovania*** *- sú to jednotlivci alebo skupiny ľudí, ktorí rozhodujú.*

***Objekt rozhodovania*** *- systém, ktorého sa rozhodovanie týka a na základe ktorého bol určený cieľ rozhodovania.*

***Dôsledky variantov -*** *vzhľadom ku kritériám vyjadrujú stav objektu rozhodovania, o ktorom sa predpokladá, že nastane po realizácii jedného z variantov. Môže byť vyjadrený slovne alebo číselne.*

**Proces viackriterálneho rozhodovania sa skladá z nasledujúcich fáz,** (Fotr a kol., 2006):

- ***Stanovanie a formulovanie cieľa (problému).***
- ***Stanovanie súboru kritérií, na základe ktorých sa bude rozhodovať.***
- ***Voľba variant riešenia pre daný problém.***
- ***Vyhodnotenie dôsledkov jednotlivých variantov vzhľadom k jednotlivých kritériám.***
- ***Určenie dôsledkov variant pri zmene vonkajších podmienok.***

- ***Výber optimálneho variantu riešenia problému.***

Charakteristickou črtou súčasnej doby je množstvo kvalitných a včasných informácií, ktoré jedinec aj kolektív potrebuje poznať, aby mohol reagovať na každodenné situácie, s ktorými sa stretáva v súkromnom i pracovnom živote. Optimálna reakcia je priamoúmerná rozhodnutiu, ktoré prijmeme a od ktorého je závislý ďalší priebeh udalostí.

Pre kvalitné rozhodnutie (hodnotenie) je potrebné dostatočné množstvo pravdivých informácií o objektoch, ktoré do procesu rozhodovania vstupujú. Z uvedeného dôvodu je snahou získať o objekte informácie o jeho podstatných vlastnostiach, ktoré sú dôležité z hľadiska rozhodovania, resp. hodnotenia, to znamená, že ich posudzujeme podľa určitých vybraných hodnotiacich kritérií. Správna informácia o dôležitosti hodnotiacich kritérií má v mnohých metódach multikriteriálneho hodnotenia podstatný význam (Roháčová, Marková, 2009).

Multikriteriálne rozhodovanie (hodnotenie) závisí od výberu vhodnej metódy, ktorý ovplyvňujú informácie, ktoré máme momentálne k dispozícii a taktiež ich vplyv na vybranú metódu. Prioritnou je metóda, ktorej výstupom je prijímanie rozhodnutia na základe vyčíslenej užitočnosti objektov vstupujúcich do rozhodovacieho procesu. Výsledné rozhodnutie ovplyvňuje dôležitosť hodnotiacich kritérií, a preto je potrebné venovať sa aj postupom, ktoré umožňujú určiť váhy hodnotiacich kritérií zodpovedne a presne. Pri rozhodovaní je dôležitá skúsenosť, ktorá pomáha vyselektovať hodnotiace kritériá na sledovanie tzv. informatívnych príznakov, ktoré poskytujú pre rozhodovanie najväčší objem skutočných informácií. Rozhodnutia vykonané na základe aj najlepších rozpracovaných rozhodovacích metód nemusia byť správne, ak etapa prípravy vstupných údajov nebola zvládnutá a o objekte nie je k dispozícii dostatočné množstvo kvalitných informácií.

**Na Ústave priemyselného inžinierstva a manažmentu MTF STU sa viackriteriálnej optimalizácii venujeme už niekoľko desiatok rokov a to pomocou:**

1. ***Vlastného SW produktu, vyvinutého na našom pracovisku*** (použité v DP Ing. Jaroslav Jakubovský: „Koncepcia rozvoja výrobkových štruktúr v š. p. Šmeral Trnava“, 1991).
2. **SW produktu firmy 5PSoft** (http://www.5psoft.sk/produkty/analyza-variantov.html) (využité v DP Ing. Branislav Sekera: „Využitie optimalizačných metód pri riešení prepravy výrobkov v BAZ-NASKOM, a. s. Bratislava“, 1998; Ing. Ján Chvaštula: „Návrh metodiky komplexného hodnotenia ekonomickej efektívnosti strojov, zariadení a technológií na spracovanie odpadu (v podmienkach INA Skalica)“, 2002).
3. ***Metódy AHP na excelovskom základe*** (DDP Ing. Branislav Sekera: „Využitie exaktných metód v EMS priemyselných podnikov“, 2010).
4. **15-dňovej internetovej študentskej verzie SW Expert Choice** (DP Ing. Katarína Drieniková: „Návrh strategických cieľov záujmových skupín v rámci navrhnutej stratégie v spoločnosti KONŠTRUKTA – Industry, a. s.“, 2010 a DP Ing. Tomáš Naňo: „Využitie metódy AHP pri rozhodovaní v environmentálne orientovanom rizikovom manažmente v spoločnosti SE, a. s. závod EBO“, 2010).

**Od roku 2010 sa na Ústave priemyselného inžinierstva a manažmentu prof. Sakál a jeho tím zaoberá aplikovaním metódy analytický hierarchický proces prostredníctvom softvéru Expert Choice zakúpeného z grantových prostriedkov projektu APVV č. LPP-0384-09 v nasledovných oblastiach podnikového riadenia a rozhodovania:**

1. ***Environmentálny manažment***
2. ***Rizikový strategický manažment***
3. ***Spoločensky zodpovedné podnikanie***
4. ***Riadenie ľudských zdrojov.***

**V rámci riešenia záverečných prác na Ústave priemyselného inžinierstva a manažmentu MTF STU pod vedením prof. Sakála bola metóda Analytický hierarchický proces aplikovaná v nasledovných prácach:**

1. *Dizertačná práca* ***„Využitie exaktných metód v EMS priemyselných podnikov“ – Branislav Sekera;***
2. *Dizertačná práca* ***„Návrh metodiky hodnotenia ekonomickej efektívnosti investícií v intenciách spoločensky zodpovedného podnikania“ – Andrea Andrašová;***
3. *Dizertačná práca* ***„Využitie exaktných metód pri projektovom plánovaní“ – Marek Syč;***

4. *Dizertačná práca* ***„Návrh systému motivácie ľudských zdrojov pre udržateľný rozvoj v podmienkach priemyselných podnikov“ – Jozef Zlocha;***
5. *Dizertačná práca* ***„Návrh využitia analytického hierarchického procesu v stratégii spoločensky zodpovedného podnikania priemyselných podnikov“ – Katarína Drieniková;***
6. *Dizertačná práca* ***„Návrh využitia analytického hierarchického procesu v rizikovom strategickom manažmente priemyselných podnikov“ - Tomáš Naňo;***
7. *Diplomová práca* ***„Návrh strategických cieľov záujmových skupín v rámci navrhnutej stratégie CSR v spoločnosti KONŠTRUKTA - Industry, a. s.“ - Katarína Drieniková;***
8. *Diplomová práca* ***„Využitie AHP metódy pri rozhodovaní v environmentálne orientovanom rizikovom manažmente v podniku SE, a. s. Bratislava, závod EBO“ – Tomáš Naňo;***
9. *Diplomová práca* ***„Návrh využitia metódy AHP a softvéru Expert Choice na optimalizáciu strategických cieľov záujmových skupín v podniku EMERSON a. s., divízia BRANSON Nové Mesto nad Váhom“ - Jana Pastorková;***
10. *Diplomová práca* ***„Využitie metódy AHP na určovanie cieľov strategických skupín v SZP podniku KIKA Nábytok Slovensko, s. r. o.“ – Tomáš Cuninka;***
11. *Diplomová práca* ***„Návrh využitia metódy AHP pre určenie kompetenčného profilu personálneho pracovníka podniku Delta Electronics (Slovakia), s. r. o.“ – Lukáš Jurík;***
12. *Diplomová práca* ***„Návrh využívania softvéru Expert Choice pri strategickom rozhodovaní v kontexte so SZP v podniku ŽOS Trnava, a. s.“ - Soňa Mihalčínová;***
13. *Diplomová práca* ***„Návrh využitia metódy AHP pre určenie kompetenčného profilu manažéra podniku PCA Slovakia, s. r. o. v kontexte UR a USZP - Matúš Schiffel;***
14. *Diplomová práca* ***„Návrh využitia metódy AHP pre určenie kompetenčného profilu pracovníka UPIM MTF STU Trnava“ – Monika Šujaková;***
15. *Bakalárska práca* ***„Návrhy využitia metódy AHP pre určenie kompetenčného profilu manažéra podniku MIKROMAT spol. s r. o.“ – Ivana Rauchová.***

Na Ústave priemyselného inžinierstva a manažmentu MTF STU sme potom v rokoch 2009 - 2015 riešili a publikovali práce, ktoré je možné nájsť na webovej stránke:

https://cse.google.sk/cse?cx=partner-pub-2652211041223651%3Aq11qktyjehl&ie=windows-1250&q=AHP&sa=H%BEada%9D#gsc.tab=0&gsc.q=AHP&gsc.page=1.

Jednotlivé aplikácie a základná teória metódy analytický hierarchický proces boli publikované v predchádzajúcich vydaniach časopisu „Výkonnosť podniku“, napr.:

1. Využitie metódy AHP na určovanie cieľov strategických skupín v SZP podniku KIKA Nábytok Slovensko, s. r. o. (1. časť) (Cuninka, Drieniková, Hanzlík, Hrdinová, Sakál, 2012).
2. Využitie metódy AHP na určovanie cieľov strategických skupín v SZP podniku KIKA Nábytok Slovensko, s. r. o. (2. časť) (Cuninka, Drieniková, Hanzlík, Hrdinová, Sakál, 2012).
3. Návrh využitia metódy AHP pre hodnotenie kompetencií pracovníka UPIM MTF STU Trnava (Šujaková, Sakál, Jurík, 2014).
4. Návrh využitia metódy AHP pre určenie kompetenčného profilu manažéra priemyselného podniku (Schiffel, Jurík, Sakál, 2014).

A preto sa v nasledujúcich častiach príspevku budeme venovať iba konkrétnej aplikácii metódy AHP.

## 2. Analýza súčasného stavu výkonnosti vybraného priemyselného podniku v kontexte s podnikovou kultúrou

Analýza súčasného stavu výkonnosti vybraného priemyselného podniku bola uskutočnená na základe dotazníkového prieskumu „*Pracovná spokojnosť zamestnancov vo vybranom priemyselnom podniku*“. Cieľom dotazníkového prieskumu bolo zistiť mieru pracovnej spokojnosti zamestnancov so zameraním sa na prvky podnikovej kultúry a výkonnosť s cieľom odhaliť skryté možnosti zvýšenia pracovnej spokojnosti zamestnancov a tým následne aj ich výkonnosti. Dotazník „*Pracovná spokojnosť zamestnancov vo vybranom priemyselnom podniku*“ bol zaslaný 100 zamestnancom na

vybraných 4 oddeleniach (oddelenia A,B,C,D) z celkového počtu 2200 zamestnancov. Dotazníkový prieskum prebiehal v mesiaci január 2014, jeho návratnosť bola 80% a bol realizovaný výlučne v papierovej podobe. Zúčastnilo sa ho teda 3,6% zamestnancov (Haršányová, 2015).

Dotazník bol rozdelený na štyri časti a to na *základné informácie, spokojnosť s pracovnými vzťahmi, spokojnosť s vykonávanou prácou a odmeňovanie, sociálna oblasť*.

**Proces realizácie dotazníkového prieskumu bol nasledujúci:**

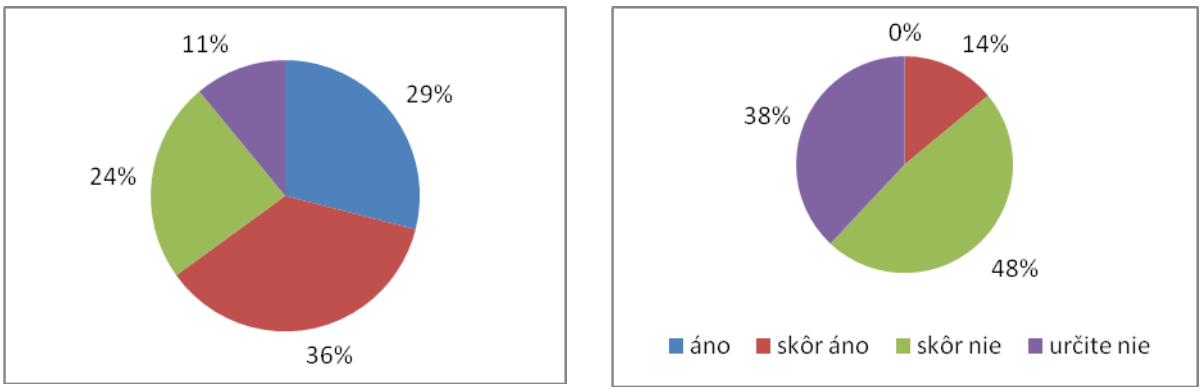
- ***formulácia otázok dotazníku*** *(november - december 2014),*
- ***zostavenie dotazníku*** *(december 2014),*
- ***distribúcia dotazníkov*** *(január 2014),*
- ***zber údajov*** *(k 31.1.2014),*
- ***spracovanie údajov z dotazníku*** *(február- marec 2014)*

Z dotazníkového prieskumu boli vybrané Oddelenie A a B, kde boli vyhodnotené nasledovné otázky:

Otázka č. 5 *Ste spokojný s prístupom nadriadeného?*

Graf 1: A,B Odpovede na otázku spokojnosť s prístupom nadriadeného

***Oddelenie A*** ***Oddelenie B***



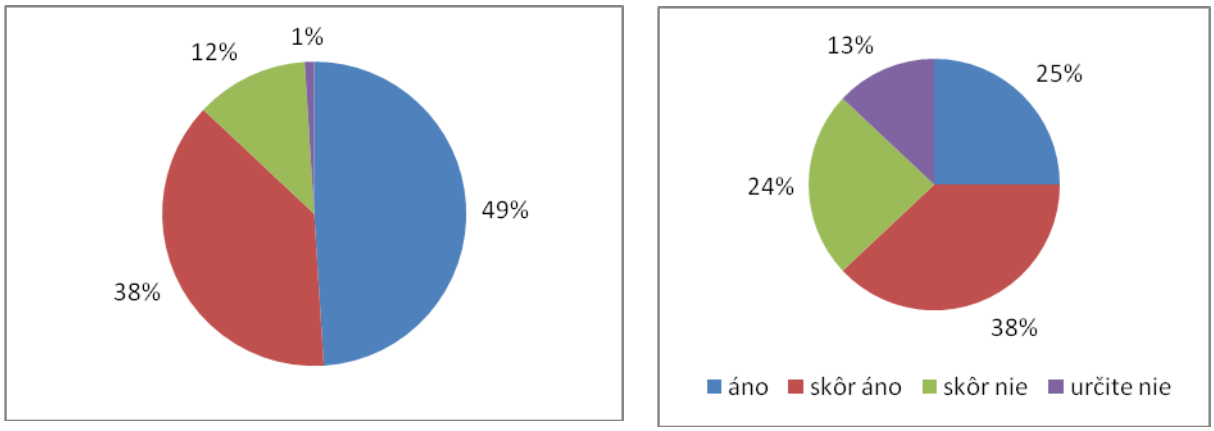

Prameň: Haršányová, 2015.

**Vyhodnotenie odpovede na otázku č. 5:** Z vyhodnotenia vyplýva, že až 86% zamestnancov z Oddelenia B bolo nespokojných s prístupom svojho nadriadeného, čo predstavuje viac ako dve tretiny z celkového počtu opýtaných. Pričom na Oddelení A bolo nespokojných 35% zamestnancov.

Otázka č. 6 *Ste spokojný so vzťahmi so spolupracovníkmi, kolegami?*

Graf 2: A,B Odpovede na otázku spokojnosť so vzťahmi so spolupracovníkmi, kolegami

***Oddelenie A*** ***Oddelenie B***



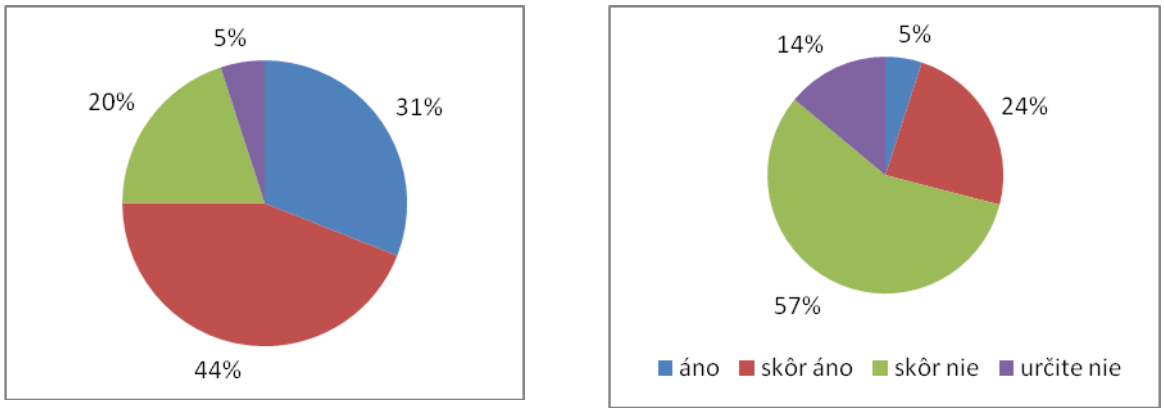

Prameň: Haršányová, 2015.

**Vyhodnotenie odpovede na otázku č. 6:** Z otázky ohľadom spokojnosti so vzťahmi na pracovisku vyplynulo, že na Oddelení A bolo 49% zamestnancov jednoznačne spokojných so vzťahmi so spolupracovníkmi, 38% bolo skôr spokojných, a nespokojných zamestnancov bolo 13%. Na Oddelení B bolo spokojných 25% zamestnancov (čo je polovica zo spokojnosti, aká bola na Oddelení A).

Otázka č. 7 *Ste spokojný s celkovou atmosférou na pracovisku?*

Graf 3: A,B Odpovede na otázku celková spokojnosť s atmosférou na pracovisku

***Oddelenie A*** ***Oddelenie B***



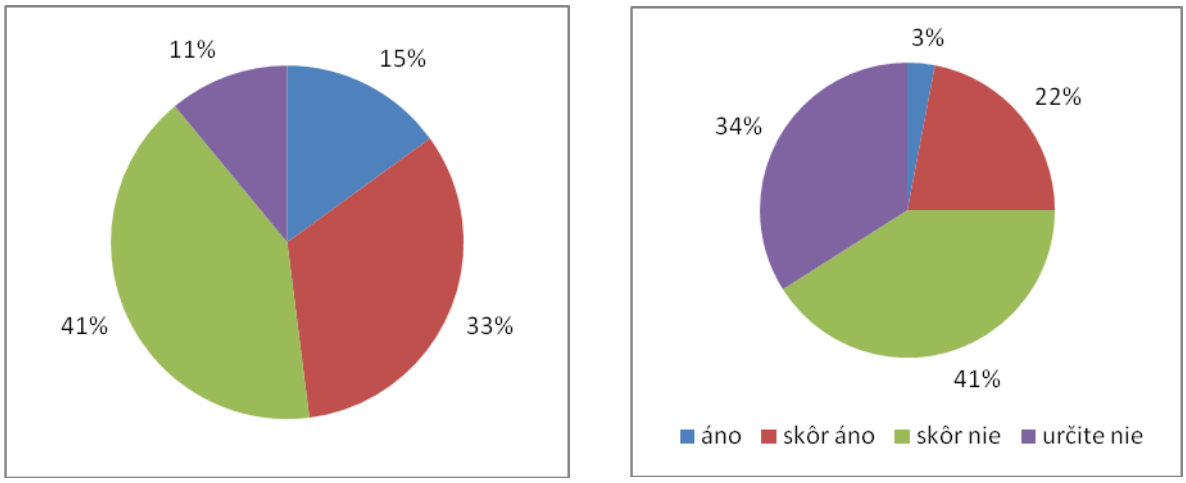

Prameň: Haršányová, 2015.

**Vyhodnotenie odpovede na otázku č.7:** Z vyhodnotenia vyplýva, že na Oddelené B bolo 71% zamestnancov nespokojných s atmosférou na pracovisku, pričom na Oddelení A bolo nespokojných len 25% zamestnancov.

Otázka č. 15 *Ste spokojný s náplňou Vašej práce?*

Graf 4: A,B Odpovede na otázku spokojnosť s náplňou práce

***Oddelenie A*** ***Oddelenie B***




Prameň: Haršányová, 2015.

**Vyhodnotenie odpovede na otázku č. 15:** Z grafu vyplýva, že 48%zamestnancov na Oddelení A bolo spokojných s náplňou svojej práce, 52% zamestnancov bolo nespokojných. Na oddelení B bolo 23% spokojných a až 75% nespokojných zamestnancov s náplňou svojej práce.

Z dotazníkového prieskumu realizovanom vo vybranom priemyselnom podniku vyplývajú preukázateľné rozdiely pracovnej spokojnosti na jednotlivých analyzovaných oddeleniach (vyhodnotené vyššie v texte). Sú to najmä oblasti týkajúce sa pracovnej spokojnosti s prístupom nadriadeného k svojim zamestnancom, z čoho pramení aj spokojnosť zamestnancov s pracovnou atmosférou na jednotlivých pracoviskách. V nasledujúcej časti práce bude aplikovaný analytický hierarchický proces na vybrané otázky z dotazníkového prieskumu, ktoré boli vyššie spomínané a kde budú ďalej posúdené podľa dôležitosti jednotlivé kritériá a podľa jednotlivých alternatív vyhodnotené najlepšie možné riešenie.

## 3. Aplikácia metódy analytický hierarchický proces pri identifikovaní faktorov udržateľnej výkonnosti vybraného priemyselného podniku v kontexte s jeho podnikovou kultúrou

V nasledujúcej kapitole bude metóda AHP použitá na posúdenie významnosti jednotlivých kritérií, ktoré boli sledované za účelom posúdenia výkonnosti vybraného priemyselného podniku s prihliadnutím na podnikovú kultúru daného podniku a zároveň pomocou AHP bude vybraná najvhodnejšia alternatíva riešenia daného problému.

Keďže pri vyhodnocovaní jednotlivých otázok boli zistené výrazné rozdiely medzi Oddeleniami A a B, v nasledujúcej časti práce bude pomocou softvéru Expert Choice spracovaná problematika pracovnej spokojnosti zamestnancov s prístupom nadriadeného.

### 3.1 Postup pri aplikácii metódy AHP pomocou softvéru Expert Choice

Expert Choice je softvérový nástroj, ktorý podporuje rozhodovanie pri výbere variantov, ktoré sú charakteristické hierarchickým rozložením kritérií a priorít pre výber. Aplikácia EC využíva unikátnu metódu na párovanie porovnávaných kritérií v rámci stanovených priorít. EC umožňuje do modelu zaznamenať hierarchicky členené kritériá a ich priority k jednotlivým hodnoteným variantom. EC zlučuje hierarchické priority do celkových priorít všetkých hodnotených variantov hodnoteného

problému. Zmenou hodnôt priorít môžeme vykonať citlivostnú analýzu a zistiť, aký bude mať zmena vplyv na celkový výber variantov, (Chovanová a kol., 2012).

**Postup riešení problému pomocou softvéru EC:**

- ***zadefinovanie cieľu problému,***
- ***zadanie kritérií na základe ktorých bude realizovaná viackriteriálna optimalizácia,***
- ***definovanie jednotlivých alternatív/variantov riešenia,***
- ***párové porovnávanie a zadanie priorít pre jednotlivé kritériá aj pre jednotlivé alternatívy, pričom párové porovnávanie môže byť:***
  - číselným vyjadrením (stupnica 1-9),
  - slovným vyjadrením,
  - citlivostné zadávanie (stupnica od 1 do 99),
- ***poznanie optimálneho variantu/alternatívy riešenie zadefinovaného cieľa.***

### 3.2 Aplikácia metódy AHP pri problematike pracovnej spokojnosti s prístupom nadriadeného s použitím softvéru Expert Choice

Na základe definovaného cieľa a s ohľadom na jednotlivé kritériá bude pomocou softvéru EC vybraná najvhodnejšia alternatíva riešenia danej problematiky, (obrázok 1).

***Cieľom*** je dosiahnutie pracovnej *spokojnosti zamestnancov s prístupom nadriadeného* a zároveň zoradenie jednotlivých kritérií podľa dôležitosti.

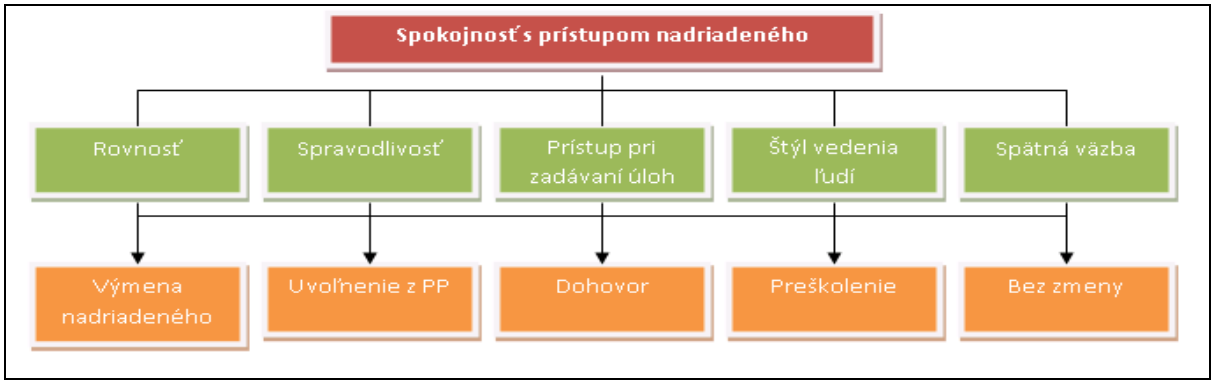
***Kritériami*** spokojnosti sú:

- *rovnosť* pri odmeňovaní,
- *spravodlivosť* pri hodnotení pracovného výkonu,
- *prístup* pri zadávaní pracovných úloh a pokynov,
- vhodnosť a účinnosť použitého *štýlu vedenia zamestnancov*,
- poskytovanie *spätnej väzby*.

***Alternatívami***, ktoré môžu nastať sú nasledujúce:

- *výmena nadriadeného zamestnanca* (vedúci zamestnanec si vymení pozíciu s vedúcim zamestnancov z iného oddelenia, na tej istej pozícii),
- *uvoľnenie* nadriadeného zamestnanca *z pracovného pomeru*,
- *pohovor/ dohovor* s vyšším nadriadeným,
- *preškolenie* (v oblasti, kde sa u nadriadeného zistili nedostatky a slabé stránky),
- *bez zmeny*.

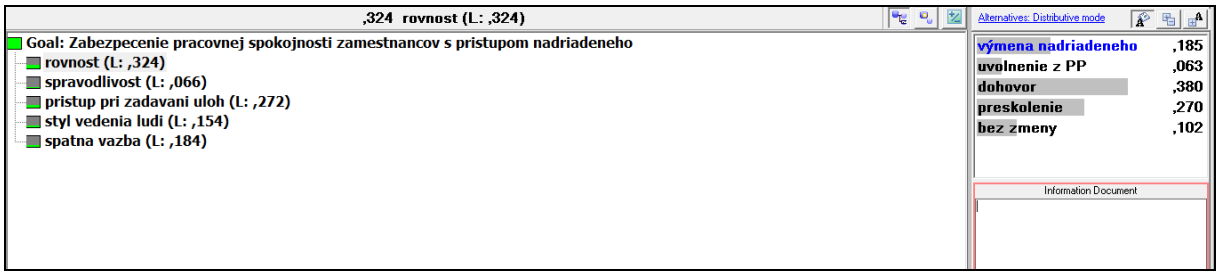
Obrázok 1: Kritéria a alternatívy pre spokojnosť s prístupom nadriadeného




Prameň: Vlastné spracovanie.

Pri rozhodovaní pomocou softvéru Expert Choice bol najskôr zadefinovaný cieľ, následne pre daný cieľ boli definované jednotlivé kritériá (obrázok 2, vľavo) a zvolene alternatív (obrázok 2, vpravo).

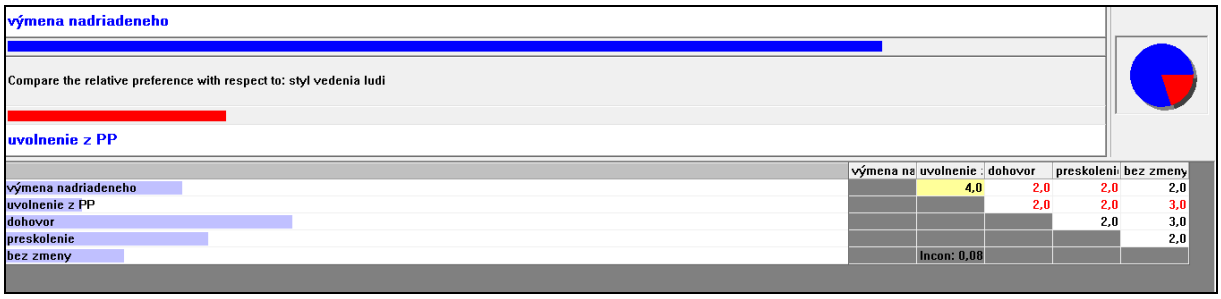
Obrázok 2 Vloženie cieľa, kritérií a alternatív do programu Expert Choice




Prameň: Vlastné spracovanie.

Ďalej prebehlo párové porovnávanie, najskôr medzi jednotlivými kritériami a potom medzi jednotlivými alternatívami. Pre každé kritérium sa párovo porovnávali všetky varianty. Ako príklad uvádzam párové porovnávanie jednotlivých alternatív pre kritérium „štýl vedenia ľudí“ (obrázok 3).

Obrázok 3 Párové porovnávanie v programe Expert Choice

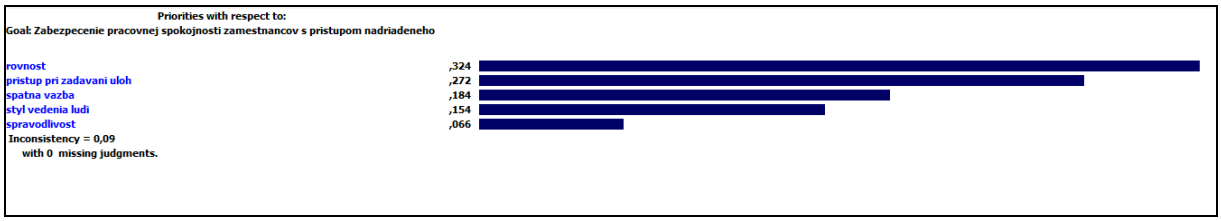



Prameň: Vlastné spracovanie.

Pomocou metódy párového porovnávania v Expert Choice boli zoradené jednotlivé kritéria podľa dôležitosti. Na obrázku 4 je vidieť že zoradenie dôležitosti jednotlivých kritérií bola nasledovné:

1. rovnosť pri odmeňovaní,
2. prístup pri zadávaní pracovných úloh a pokynov,
3. poskytovanie spätnej väzby.
4. vhodnosť a účinnosť použitého štýlu vedenia zamestnancov,
5. spravodlivosť pri hodnotení pracovného výkonu.

Obrázok 4 Hodnotenie kritérií podľa dôležitosti/ významnosti



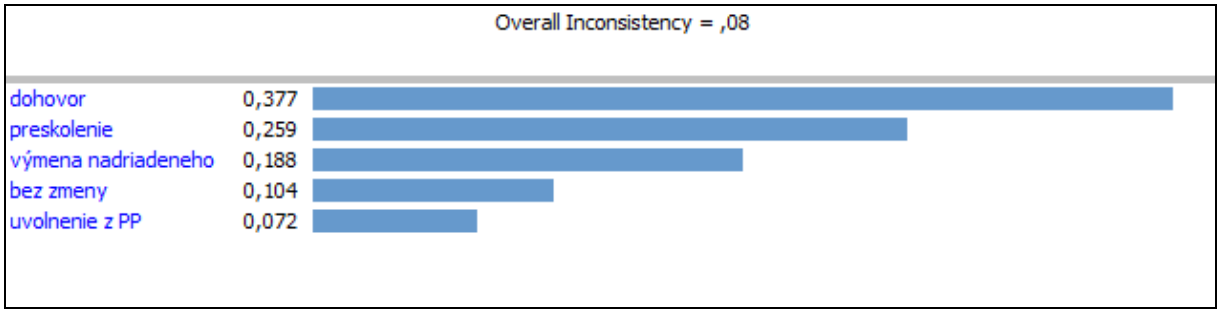

Prameň: Vlastné spracovanie.

Rovnako boli pomocou párového porovnávania posúdené aj jednotlivé alternatívy/ varianty riešenia a zoradené podľa významnosti, (obr. 5).

**Dôležitosť jednotlivých alternatív je nasledovná:**

1. ***pohovor/ dohovor s vyšším nadriadeným,***
2. ***preškolenie,***
3. ***výmena nadriadeného zamestnanca,***
4. ***bez zmeny,***
5. ***uvoľnenie nadriadeného zamestnanca z pracovného pomeru.***

Obrázok 5 Hodnotenie jednotlivých alternatív podľa významnosti




Prameň: Vlastné spracovanie.

Program Expert Choice po zrealizovaní všetkých potrebných párových porovnávaní poskytuje nielen prehľadné zhodnotenie významnosti jednotlivých kritérií a alternatív/variantov ale predovšetkým prináša výber najvhodnejšej alternatívy/variantu. V tomto prípade vedie k určeniu, aký krok sa má v podniku uskutočniť, aby sa odstránila pracovná nespokojnosť zamestnancov s ich nadriadeným. Po riešení pomocou EC a ako vyplýva z obr. 6, najvhodnejším krokom pre podnik ako odstrániť pracovnú nespokojnosť zamestnancov s nadriadeným bude dohovor od jeho nadriadeného.

**Výsledkom tejto práce sú nasledovné oblasti:**

- zostavenie ***rebríčka významnosti jednotlivých kritérií***, ktoré sú významné pri zabezpečení pracovnej spokojnosti zamestnancov s ich nadriadeným,
- ***zostavenie*** jednotlivých ***krokov*** ako má podnik postupovať v prípade, ak nastane v podniku situácia pracovnej nespokojnosti zamestnancov s ich nadriadeným.

## Záver

Príspevok bol zameraný na využitie exaktných metód v rozhodovaní, konkrétne metódy analytický hierarchický proces a jeho aplikáciu pomocou softvéru Expert Choice na zvýšenie výkonnosti priemyselného podniku prostredníctvom zvýšenia spokojnosti s prístupom nadriadeného. Aplikácia metódy AHP bola zameraná na zvýšenie spokojnosti s prístupom nadriadeného, pretože spokojnosť s prístupom nadriadeného je jeden zo základných faktorov udržateľnej výkonnosti priemyselného podniku.

Aplikácia metódy AHP sa realizovala na výsledky z diplomovej práce „***Návrh faktorov udržateľnej výkonnosti vybraného priemyselného podniku v kontexte s jeho podnikovou kultúrou***“ riešenú v akademickom roku 2014/2015 na Ústave priemyselného inžinierstva a manažmentu MTF STU Trnava pod vedením doc. Ing. Jaromíry Vaňovej, PhD.

Odporúčaná aplikácia bola vytvorená v rámci predmetu „*Exaktné metódy v riadení priemyselných podnikov*“ pod vedením prof. Ing. Petra Sakála, CSc., a bude slúžiť ako podklad pre ďalší výskum dizertačnej práce na tému „Faktory udržateľnej výkonnosti priemyselných podnikov v kontexte s ich podnikovou kultúrou“.

*Cieľom práce* bolo na základe identifikovaných faktorov udržateľnej výkonnosti priemyselného podniku v kontexte podnikovej kultúry identifikovať kritériá pracovnej spokojnosti zamestnancov s ich nadriadeným a pomocou softvéru Expert Choice nájsť optimálnu alternatívu riešenia.

*Prínosom práce* okrem nájdenia optimálneho variantu/alternatívy rozhodovania bolo aj vytvorenie poradia významnosti jednotlivých kritérií, ktoré majú vplyv na zabezpečenie pracovnej spokojnosti zamestnancov s ich nadriadeným.

## Zoznam použitej literatúry


1. ANDRAŠOVÁ, A. *Návrh metodiky hodnotenia ekonomickej efektívnosti investícií v intenciách spoločensky zodpovedného podnikania.* Dizertačná práca. Trnava: Trnava STU, 2012. 108 s.
2. BAĎO, R., VRABLIC, P. 2011.*Využitie metódy multikriteriálneho rozhodovania metódou AHP pri rozhodovaní v podnikateľskom prostredí. Transfer inovácií*. 21.82-85
3. CUNINKA, T. *Využitie metódy AHP na určovanie cieľov strategických skupín v SZP podniku KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o.* Diplomová práca. Trnava: Trnava STU, 2012. 94 s.
4. CUNINKA, T., DRIENIKOVÁ, K., HANZLÍK, V., HRDINOVÁ, G., SAKÁL, P. *Využitie metódy AHP na určovanie cieľov strategických skupín v SZP podniku KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o. (1. časť).* In Výkonnosť podniku. Roč. 2, č. 1 (2012), s.21-32. ISSN 1338-435X.
5. CUNINKA, T., DRIENIKOVÁ, K., HANZLÍK, V., HRDINOVÁ, G., SAKÁL, P. *Využitie metódy AHP na určovanie cieľov strategických skupín v SZP podniku KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o. (2. časť).* In Výkonnosť podniku. Roč. 2, č. 1 (2012), s.67-75. ISSN 1338-435X.
6. DRIENIKOVÁ, K. *Návrh využitia analytického hierarchického procesu v stratégii spoločensky zodpovedného podnikania priemyselných podnikov*. Dizertačná práca. Trnava: Trnava STU, 2013. 144 s.
7. DRIENIKOVÁ, K. *Návrh strategických cieľov záujmových skupín v rámci navrhnutej stratégie CSR v spoločnosti KONŠTRUKTA - Industry, a.s*. Diplomová práca. Trnava STU, 2010.
8. CHOVANOVÁ, H.H. a kol., 2012. *Operačná analýzy. Časť II.*Trnava: AlumniPress. ISBN 978-80-8096-165-7.
9. CHVAŠTULA, J. *Návrh metodiky komplexného hodnotenia ekonomickej efektívnosti strojov, zariadení a technológií na spracovanie odpadu (v podmienkach INA Skalica).* Diplomová práca. Trnava STU, 2002.
10. FOTR, J., PÍŠEK, M. 1986. *Exaktní metody ekonomického rozhodování*, Praha: Academia,
11. FOTR a kol., 2006. *Manažerské rozhodování*, Praha: Ekopress, s.r.o., ISBN 80-86929-15-9
12. GROS, I. 2003.*Kvantitativní metody v manažérském rozhodování*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0421-8.
13. HARŠÁNYOVÁ, P. *Návrh faktorov udržateľnej výkonnosti podniku v kontexte s podnikovou kultúrou v ZF Slovakia, a.s.* Diplomová práca. Trnava STU, 2015.
14. JAKUBOVSKÝ, J. *Koncepcia rozvoja výrobkových štruktúr v š.p. Šmeral Trnava. Diplomová práca. Trnava: Trnava STU, 1991.*
15. JURÍK, L. *Návrh využitia metódy AHP pre určenie kompetenčného profilu personálneho pracovníka podniku Delta Electronics (Slovakia), s.r.o*. Diplomová práca. Trnava: Trnava STU, 2013.
16. MÁCA, J., LEITNER, B., 2002. : Operačná analýza pre bezpečnostný manažment. Učebný text. Fakulta špeciálneho inžinierstva ŽU – Detašované pracovisko Košice, 178 s. ISBN 80–88829–39–9.
17. MALINDŽÁK, D., TAKALA J.2005. *Projektovanie logistických systémov: teória a prax*. Košice: EXPRES PUBLICIT s r.o. ISBN 88-8073-282-5.
18. MIHALČÍNOVÁ, S. *Návrh využívania softvéru Expert Choice pri strategickom rozhodovaní v kontexte so SZP v podniku ŽOS Trnava, a.s.* Diplomová práca. Trnava: Trnava STU, 2013.
19. NAŇO, T. *Návrh využitia analytického hierarchického procesu v rizikovom strategickom manažmente priemyselných podnikov*. Dizertačná práca. Trnava: Trnava STU, 2013. 175 s.
20. NAŇO, T. *Využitie AHP metódy pri rozhodovaní v environmentálne orientovanom rizikovom manažmente v podniku SE, a.s. Bratislava, závod EBO*. Diplomová práca. Trnava STU, 2010.
21. PASTORKOVÁ, J. *Návrh využitia metódy AHP a softvéru Expert Choice na optimalizáciu strategických cieľov záujmových skupín v podniku EMERSON a.s., divízia BRANSON Nové Mesto nad Váhom*. Diplomová práca. Trnava: Trnava STU, 2011. 96 s.
22. PITTBUSINESS. [online]. University of Pittsburgh, UMC WebTeam: Copyright 2007. [cit 2015-11-17]. Dostupné na internete: http://www.business.pitt.edu/faculty/saaty.html .

23. RAMÍK, J. 2000. *Analytický hierarchický proces (AHP) a jeho využití v malém a středním podnikání,* Karviná: Slezská univerzita, ISBN 80-7248-088-X
24. RAUCHOVÁ, I. *Návrhy využitia metódy AHP pre určenie kompetenčného profilu manažéra podniku MIKROMAT spol. s r.o.* Bakalárska práca. Trnava: Trnava STU, 2014. 51 s.
25. ROHÁČOVÁ, I., MARKOVÁ, Z. 2009. Analýza metódy AHP a jej potenciálne využitie v logistike. Acta *Montanistica Slovaca*. 1(14). 103-112.
26. SAATY, T. L. , JOYCE, A. M. 1981. *Thinking with models*. First editioin. Great Britain*:* Pergamon Press, ISBN 0-08-026475-1.
27. SAATY, T. L., KEARNS, K. P. 1985. *Analytical Planning. First edition*. Great Britain: Pergamon Press*,* ISBN 0-08-032599-8.
28. SEKERA, B. *Využitie exaktných metód v EMS priemyselných podnikov.* Dizertačná práca. Trnava: Trnava STU, 2010.
29. SEKERA, B. *Využitie optimalizačných metód pri riešení prepravy výrobkov v BAZ-NASKOM, a.s. Bratislava.* Diplomová práca. Trnava: Trnava STU, 1998.
30. SCHIFFEL, M. *Návrh využitia metódy AHP pre určenie kompetenčného profilu manažéra podniku PCA Slovakia, s.r.o. v kontexte UR a USZP.* Diplomová práca. Trnava: Trnava STU, 2014. 82 s.
31. SCHIFFEL, M., JURÍK, L., SAKÁL, P. *Návrh využitia metódy AHP pre určenie kompetenčného profilu manažéra priemyselného podniku.* In Výkonnosť podniku. Roč. 4, č. 1 (2014), s. 114-125. ISSN 1338-435X.
32. SYČ, M*. Využitie exaktných metód pri projektovom plánovaní.* Dizertačná práca. Trnava: Trnava STU, 2012. 145 s.
33. ŠUJAKOVÁ, M. *Návrh využitia metódy AHP pre určenie kompetenčného profilu pracovníka UPIM MTF STU Trnava*. Diplomová práca. Trnava: Trnava STU, 2014. 117 s.
34. ŠUJAKOVÁ, M. SAKÁL, P. JURÍK, L. *Návrh využitia metódy AHP pre hodnotenie kompetencií pracovníka UPIM MTF STU Trnava.* In Výkonnosť podniku. Roč. 4, č. 1 (2014), s. 100-113. ISSN 1338-435X.
35. TALAŠOVÁ, J. 2003, *Fuzzy metody vícekriteriálního hodnocení a rozhodování*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, ISBN 80-244-0614-4
36. ZLOCHA, J. *Návrh systému motivácie ľudských zdrojov pre udržateľný rozvoj v podmienkach priemyselných podnikov.* Dizertačná práca. Trnava: Trnava STU, 2012. 128 s.

## Adresa a kontaktné údaje autorov

Ing. Petra Haršányová
prof. Ing. Miloš Čambál, CSc.
Ing. Lukáš Jurík
Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
Materiálovotechnologická fakulta STU
Paulínska 16
917 24 Trnava
E-mail: petra.harsanyova@stuba.sk
milos.cambal@stuba.sk
lukas.jurik@stuba.sk

# VYUŽITIE EXAKTNÝCH METÓD V PODNIKOVEJ KULTÚRE – APLIKÁCIA METÓDY AHP

*The utilization of exact methods in term of corporate culture – application of the AHP method*

**Mikulášková Justína, Čambál Miloš, Jurík Lukáš**

**Abstract**

The main objective of the contribution is to show the wide scale of AHP method using possibilities. This paper will be used as a basis for the foundation of the doctoral dissertation project. The paper shows how AHP method can be used by valuation of the employees in the choosing process by HR in organization. It is demonstrable that this method can easily facilitate and make the decision-making process more effective.

**Key Words**

corporate culture, exact methods, analytic hierarchy process, shared values

*The contribution builds on the results of APVV project No. LPP-0384-09 "Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)''*

*As part of the work was used software Expert Choice 11.5, which was purchased from the funds of grant tasks VEGA-LPP-0384-09 „The concept HCS model 3E vs Corporate Social responsibility (CSR)" and deed of Gift for the team of prof. Sakál.*

**Abstrakt**

Hlavným cieľom príspevku je poukázať na možnosti aplikácie metódy analytický hierarchický proces v podnikovej kultúre. Tento článok bude použitý ako základná báza pre dizertačný projekt Justíny Mikuláškovej. Príspevok ukazuje ako môže byť metóda analytický hierarchický proces využitá pri hodnotení zamestnancov pri výberovom konaní HR oddelenia v podniku. Je dokázateľné, že táto metóda môže podporiť a zefektívniť rozhodovací proces podniku.

**Kľúčové slová**

podniková kultúra, exaktné metódy, analytický hierarchický proces, zdieľané hodnoty

*Príspevok nadväzuje na výsledky projektu APVV č. LPP-0384-09: "Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)''*

*V rámci príspevku bol použitý softvér Expert Choice 11.5, ktorý bol zakúpený z finančných prostriedkov grantovej úlohy APVV-LPP-0384-09 „Koncept HCS modelu 3E vs. Koncept Corporate Social Responsibility (CSR)" a darovacích zmlúv pre kolektív prof. Sakála.*

**JEL Classification:** C44, J24, M53

## Úvod

Zmeny, ktoré v dnešnom podnikateľskom prostredí prebiehajú, sú dôsledkom prechodu k hyperkonkurenčnému prostrediu, v ktorom sa môžu uplatniť iba podniky, ktoré sú efektívne, hospodárne a inovatívne. A okrem toho sú pripravené využiť príležitosti trhu. Vplyvom tohto prostredia vzniká nutnosť určenia smeru, ktorým sa podnik bude uberať a hodnôt, ktoré bude nasledovať. Preto sa objavujú snahy doviesť stratégiu ku každému pracovníkovi podniku. Práve rebríček hodnôt podniku predstavuje odrazový mostík pre nastavenie smerovania podniku, určenia cieľov a spôsobu ich dosiahnutia. Progresívne zamerané podniky si uvedomujú, že ani tie najlepšie strategické zámery nemôžu byť realizované bez podpory ľudí.

Prostriedkom pre dosiahnutie stavu, keď sa zamestnanec stáva „vyslancom" svojho podniku, je podniková kultúra – súbor zdieľaných hodnôt a noriem výrazne ovplyvňujúcich pracovné správanie zamestnancov do značnej miery rozhodujúcich o úspešnosti podniku. Ak má podniková kultúra predstavovať jeden z nástrojov maximalizovania zisku, je dôležité, aby si podnik stanovil jasnú predstavu o tom, aké sú jej strategické ciele.

Na hodnotenie týchto hodnôt a vlastností sa používa viacero hodnotiacich metód. Jednou z nich je aj viackriteriálne hodnotenie. Multikriteriálna povaha problému v oblastiach ako je výber zamestnancov a posúdene súladu zamestnancov s podnikovou kultúrou, ich hodnotenie a zaradenie danej podnikovej kultúry podľa typológie vytvára predpoklad pre uplatnenie metódy - analytický hierarchický proces, ktorá do daného procesu výberu a hodnotenia vnáša objektivitu a exaktnosť. Výhodou tejto metódy je, že umožňuje komplexne zhodnotiť celkovú sústavu kritérií a jednotlivým aspektom priraďuje rôzne hodnoty váh.

## 1. Exaktné metódy v rozhodovacom procese

Exaktné metódy operačnej analýzy možno zaradiť medzi najrozvinutejšie kvantitatívne metódy rozhodovania uplatňované predovšetkým pri riešení dobre štruktúrovaných rozhodovacích problémov. Úlohou takýchto metód je nájsť spomedzi možných variantov riešenia ten variant, ktorý vzhľadom k zadanému problém, resp. stanovenému cieľu, najviac vyhovuje.

**Medzi exaktné metódy**, čiže metódy určené na riešenie takých rozhodovacích problémov, ktoré sa opakujú, a kde vzťahy medzi prvkami sú vyjadrené kvantitatívne, možno zaradiť (Szabo, 2001):

- ***metódy matematickej štatistiky*** - teória pravdepodobnosti, korelačná analýza, analýza časových radov,
- ***metódy matematickej analýzy a lineárnej algebry*** - diferenciálny počet, extrapolácia, maticový počet,
- ***metódy operačnej analýzy*** - ekonomicko matematické metódy, štruktúrna analýza, sieťová analýza, modely hromadnej obsluhy a pod.,
- ***metódy viackriterálneho rozhodovania***.

**Metóda analytický hierarchický proces**

Na Ústave priemyselného inžinierstva a manažmentu (ÚPIM) MTF STU Trnava sa už niekoľko desaťročí venujeme viackriteriálnej optimalizácii a prostredníctvom metódy analytický hierarchický proces (AHP) a softvéru Expert Choice zakúpeného z grantových prostriedkov projektu APVV č. LPP-0384-09 od roku 2010.

Viac o konkrétnom využívaní viackriteriálnej optimalizácie sa čitateľ môže dozvedieť tiež v článku „Využitie metódy AHP a softvéru Expert Choice pri identifikovaní faktorov udržateľnej výkonnosti priemyselného podniku v kontexte s podnikovou kultúrou", ktorý bol uverejnený v tomto čísle časopisu Výkonnosť podniku.

## 2. Aplikácia metódy AHP pri výbere zamestnancov v súlade s princípom cultural fit

Metóda Analytický hierarchický proces je vhodným nástrojom pri výbere zamestnancov, čo dokazujú aj nasledovné práce:

**1. Riešené na Ústave priemyselného inžinierstva a manažmentu MTF STU:**

- *Diplomová práca „Návrh využitia metódy AHP pre určenie kompetenčného profilu personálneho pracovníka podniku Delta Electronics (Slovakia), s. r. o.“, (Jurík, 2013)*
- *Diplomová práca „Návrh využitia metódy AHP pre určenie kompetenčného profilu pracovníka UPIM MTF STU Trnava“, (Šujaková, 2014)..*

**2. Riešené vo svete:**

- *„Personnel Selection using ELECTRE“, (Afshari, Mojahed, Yusuff, Hong, Ismail, 2010).*
- *„Analytický hierarchický proces (AHP) a jeho možnosti uplatnenia pri hodnotení a podpore rozhodovania“ (Ramík, 2010).*
- *„Výběr a hodnocení pracovníků v organizaci Člověk v tísni“, (ČZU, 2012a)*
- *„Konkurzní řízení ve společnosti SpenglerFox“, (ČZU, 2012b).*

Pri riešení diplomovej práce ***„Návrh zdokonalenia podnikovej kultúry v spoločnosti Protherm Production, s. r. o., Skalica“*** sa autorka diplomovej práce a spoluautorka tohto článku rozhodla použiť asociáciu organizácia = rodina. Opierala sa pri tom o štúdiu známeho anglického profesora pôsobiaceho na **Emory University Faculty - Brandona Smitha**, ktorý 30 rokov skúmal vplyv podnikovej kultúry na úspech organizácie. Smith sa domnieva (Jackson 2015), že úspešná organizácia sa vyznačuje tým, že zamestnáva ľudí (predovšetkým na vedúcich pozíciách), ktorí sa zžili s hodnotami firmy na 100%. Spoločnosť by si teda mala „vychovávať“ takých lídrov, ktorí sú maximálne lojálni a odhodlaní, ale nielen to.

Pri výberovom konaní na post vedúceho zamestnanca v podniku Protherm Production s. r. o. by mali byť zodpovedané dve otázky:

1. ***Z akého rodinného prostredia prichádzate?***
2. ***Aké sú ideálne hodnoty, ktoré chcete vštepiť do vašej rodiny?***

Tieto dve, na prvý pohľad, osobné otázky smerujú k rozpoznaniu s akým človekom prichádzame do styku. Je možné predpokladať, že ak človek vyrastá v prísnom prostredí, v ktorom sa neprejavuje lojalita, neodmeňujú sa úspechy, prípadne sa trestajú chyby, takýto človek nie je nositeľom týchto hodnôt a teda ich ani nemôže aplikovať do praxe, pretože mu neboli prirodzene vštepované. Je možné sa ich naučiť, ale ak organizácia chce, aby tento človek *udával smer a pôsobil na pozícii lídra*, bolo by rozumné zvoliť na post vedúceho zamestnanca typ človeka, ktorý je s podobnými hodnotami stotožnený a dokáže ich prirodzene odovzdávať ďalej.

Podnik by si mal uvedomiť, že zatiaľ čo celý rad odborných znalostí je možné zamestnanca naučiť, vyladenie hodnotových postojov a spôsobov správania sa, ktoré môže narušovať morálku a smerovanie vnútorného prostredia podniku sa nie vždy môže podariť. Ak sa prvky, ktoré so sebou ľudia prinášajú prirodzene hodia k zameraniu a smerovaniu značky, nedochádza k zbytočnej fluktuácii, poklesu pracovnej morálky, konfliktom a ďalším komunikačným problémom.

Ak teda spoločnosť zadefinovala žiadúce hodnoty, tieto by mali byť požadované už pri výbere zamestnancov – minimálne pri záujemcoch o vyššie pozície. Dosiahne sa tým akási vzájomná symbióza, pre ktorú sa v súčasnosti používa pojem **Cultural Fit.**

Tabuľka 1 znázorňuje 10 najdôležitejších hodnôt z hľadiska rodiny a ich praktickú aplikáciu v živote podniku.

Tabuľka 1: Hodnoty rodiny prevtelené do hodnôt organizácie

| | **Hodnoty rodiny** | **Hodnoty organizácie** |
|---|---|---|
| **1** | Lojalita | Uprednostniť tímové záujmy pred osobnými |
| **2** | Povzbudenie | Podporovať a povzbudzovať jeden druhého |
| **3** | Odpustenie | Odpúšťať a sústrediť sa na riešenie |
| **4** | Neposudzovanie | Hľadať porozumenie pred odpovedaním |
| **5** | Autentickosť | Priznať chybu a byť úprimný sám k sebe |
| **6** | Štedrosť | Vrátiť a platiť dopredu |

| | | |
|---|---|---|
| **7** | Poctivosť | Urobiť, čo bolo sľúbené a podporovať integritu |
| **8** | Zodpovednosť | „Ak sa niečo deje, týka sa to aj mňa.“ |
| **9** | Starostlivosť | Zaujímať sa o druhých tak ako by sa oni mali o nás. |
| **10** | Snaha | Snažiť sa o dokonalosť vlastných výkonov |

Prameň: Mikulášková, 2015a.

Tieto základné hodnoty sa napokon prejavia v ďalších odvodených hodnotách. Napríklad, ak sa manažér vždy bude usilovať svoju prácu robiť najlepšie ako vie bez posudzovania, bude schopný priznať chyby, odpúšťať a hľadať vzájomný konsenzus, stáva sa inšpiráciou a osobnosťou, ktorej ostatní dôverujú a nasledujú ju.

Aplikácia metódy AHP na ohodnotenie potenciálneho zamestnanca na základe hodnôt, ktoré vyznáva bola realizovaná prostredníctvom využitia programov **Expert Choice** a **MyChoice**. Obrázok 1 znázorňuje algoritmus postupnosti jednotlivých krokov využitia analytického hierarchického procesu.

**Riešenie problému pomocou softvéru MyChoice/Expert Choice:**

1. Určenie a vpísanie cieľa, kritérií a alternatív riešenia problému.
2. Priradenie váhy jednotlivým kritériám prostredníctvom párového porovnávania kritérií.
3. Hodnotenie alternatív párovým porovnávaním u jednotlivých kritérií.
4. Zhodnotenie aktuálneho stavu sústavy hodnôt vyberaných zamestnancov.

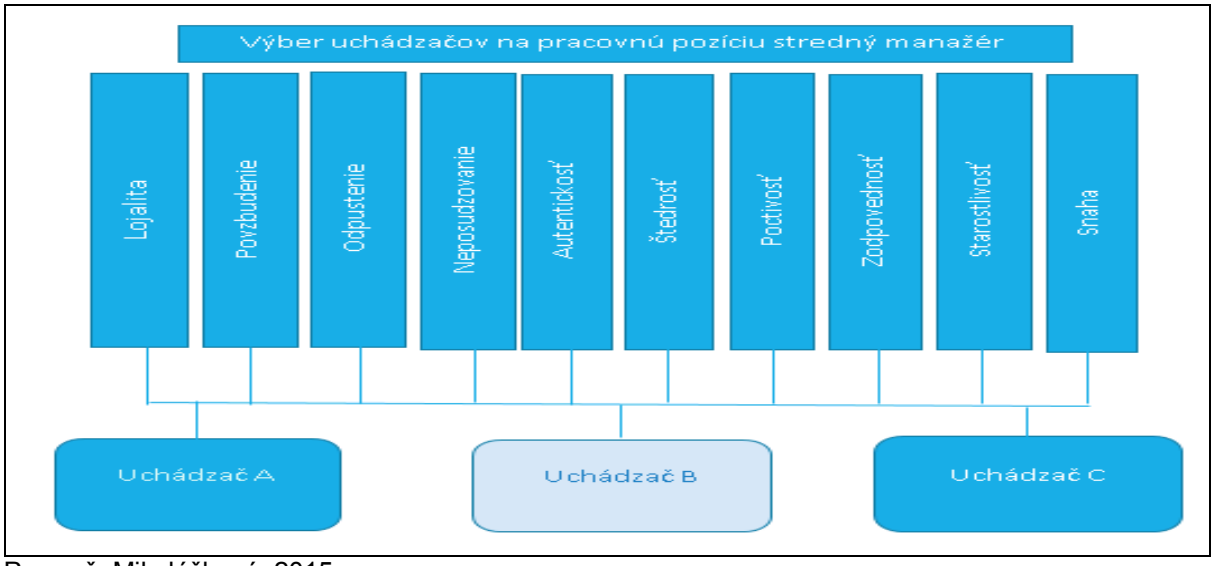
**Pracovná pozícia:** stredný manažment

**Cieľ rozhodovania:** ohodnotenie potenciálneho zamestnanca na základe hodnôt, ktoré vyznáva

**Varianty riešenia:** Samotní uchádzači na danú pracovnú pozíciu – uchádzač A, uchádzač B, uchádzač C

**Kritéria pre hodnotenie variantov riešenia:** V tomto prípade sú to vyznávané hodnoty uchádzača. Na obrázku 2 je zobrazená hierarchická štruktúra rozhodovacieho problému pri výbere vhodného uchádzača na pracovnú pozíciu, počnúc cieľom, t. j. výber uchádzača na pozíciu stredný manažér,
z jednotlivých kritérií (hodnôt) pre výber a z alternatív riešenia problému, t. j. samotných uchádzačov.

Obrázok 1: Hierarchia metódy AHP pre výber uchádzača




Prameň: Mikulášková, 2015a.

## 3. Použitie programov MyChoice a Expert Choice pri aplikácii metódy AHP

Softvér MyChoice ponúka neobmedzený počet posudzovaných variantov, neobmedzený počet kritérií, 8 metód pre stanovenie váh dôležitosti jednotlivých kritérií a 13 metód pre hodnotenie variantov. Kritériám je možné definovať ich ašpiračné úrovne a ďalej ich členiť do skupín pre metódu postupného rozvrhu váh. **Váhy kritérií sa dajú určiť podľa nasledujúcich metód:**

- ***Metóda postupného rozvrhu váh;***
- ***Bodovacia metóda;***
- ***Metóda poradia;***
- ***Metóda alokácie 100 bodov;***
- ***Metóda pomerných čísiel;***
- ***Metóda odchýlkovej stupnice;***
- ***Metóda párového zrovnávania***
- ***a Saatyho metóda.***

Normovanie váh vykonáva program automaticky. Nástroj zobrazuje aj lúčový graf dominancie hodnôt kritérií a u niektorých variant i teoretickú analýzu.

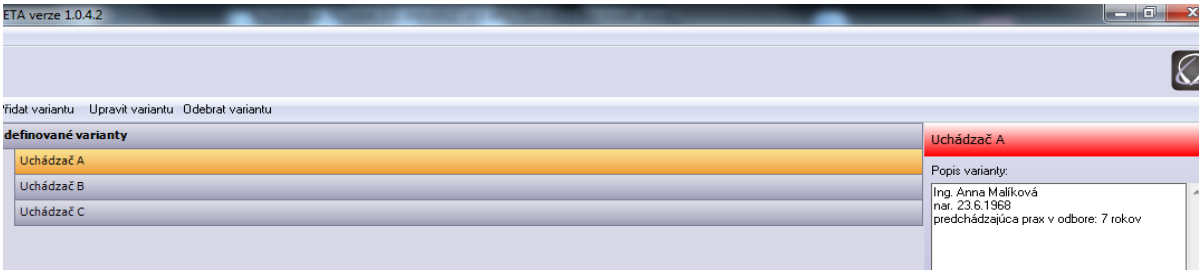
**Metódy rozhodovania, ktoré program poskytuje:**

- ***Vážené poradie;***
- ***Klasifikačná metóda;***
- ***Metóda váženého súčtu WSA;***
- ***Metóda najlepších hodnôt;***
- ***Metóda priemerných hodnôt;***
- ***PATTERN metóda;***
- ***Metóda kvadrantov podielu;***
- ***Metóda priemernej svetovej úrovne;***
- ***Metóda TOPSIS;***
- ***Konjunktívna metóda;***
- ***Disjunktívna metóda;***
- ***Saatyho metóda AHP;***
- ***a Electre I.***

Po výbere kompromisnej metódy je zobrazené celkové poradie, stĺpcové grafy hodnotených variant a tabuľka zobrazujúca čiastočný alebo celkový úžitok, normovanie váhy, najlepšie, priemerné a najhoršie hodnoty kritérií u všetkých variant. Program umožňuje nastavenie preferencií a vytvorenie vlastných stupníc pre bodovanie v Saatyho alebo klasickej metóde, pričom najpoužívanejšie stupnice sú súčasťou programu. MyChoice je open source, takže je možné ho stiahnuť a používať zdarma, (Valásek, 2010).

Prvým dôležitým krokom pri použití programu MyChoice je **nadefinovanie jednotlivých rozhodovacích variantov**, v našom prípade uchádzačov na pracovné miesto stredného manažéra do výrobného podniku. Každý variant je opísaný podľa informačných potrieb v danom rozhodovacom procese. V našom prípade, ako je zobrazené na obrázku 4, je v popise identifikované meno, dátum narodenia a prax v danom odbore.

Obrázok 2: Ukážka z programu MyChoice - zadefinovanie variat

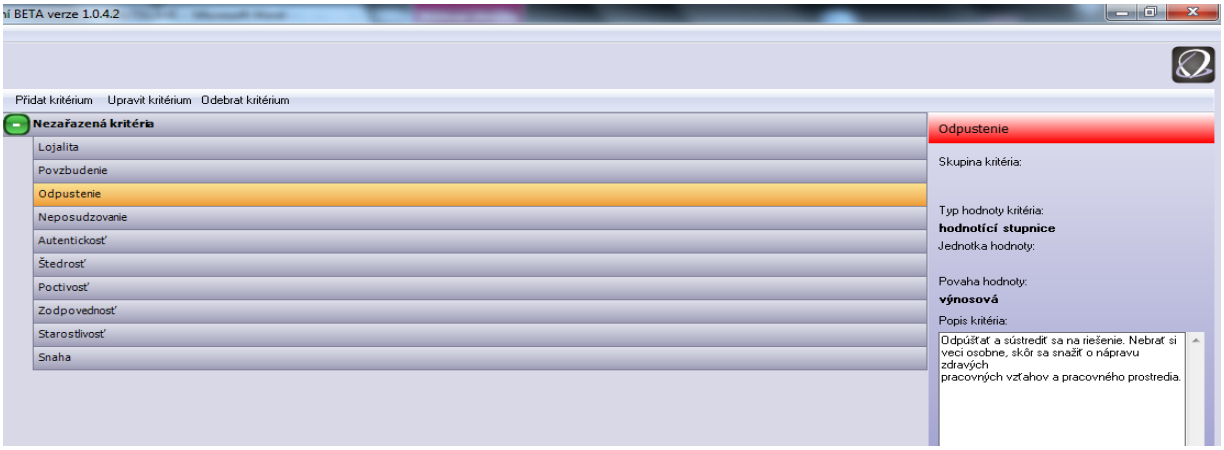


Prameň: MyChoice, 2015.

V rámci tohto projektu boli zadefinované tri varianty – uchádzači o dané pracovné miesto.

Ďalším krokom bolo **určiť kritériá rozhodovania** v súlade s princípom Cultural Fit – nástroja výberu najvhodnejších uchádzačov na základe hodnôt, ktoré vyznávajú. Na obrázku 5 je zobrazený zoznam 10 hodnôt, ktoré v rámci tohto projektu predstavujú kritériá rozhodovania pri výbere vhodného uchádzača. Sú to Lojalita, Povzbudenie, Odpustenie, Autentickosť, Štedrosť, Poctivosť, Zodpovednosť, Starostlivosť a Snaha.

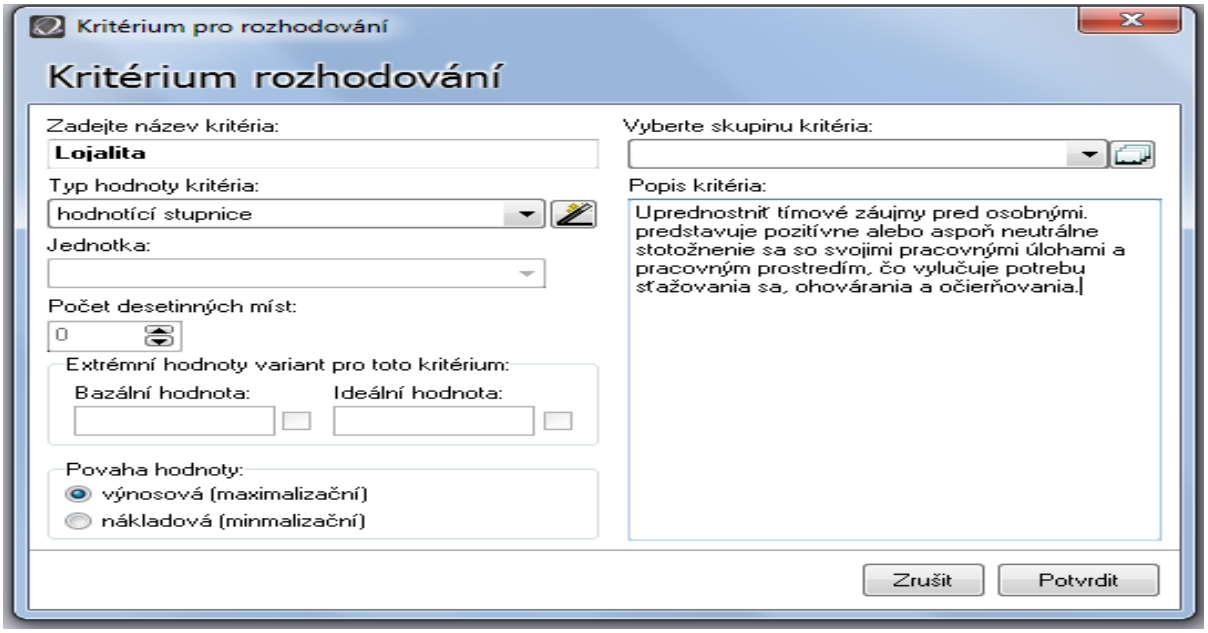
Obrázok 3: Zoznam rozhodovacích kritérií - hodnôt projektu výberu vhodného uchádzača




Prameň: MyChoice, 2015.

Na obrázku 4 je ďalej zobrazené ako sa bližšie charakterizujú jednotlivé kritéria – dôležitý je nielen názov, ale aj definovanie typu hodnoty kritéria, prípadne jednotky alebo popis kritéria.

Obrázok 4: Tabuľka charakteristík pre jednotlivé rozhodovacie kritéria programu MyChoice




Prameň: MyChoice, 2015.

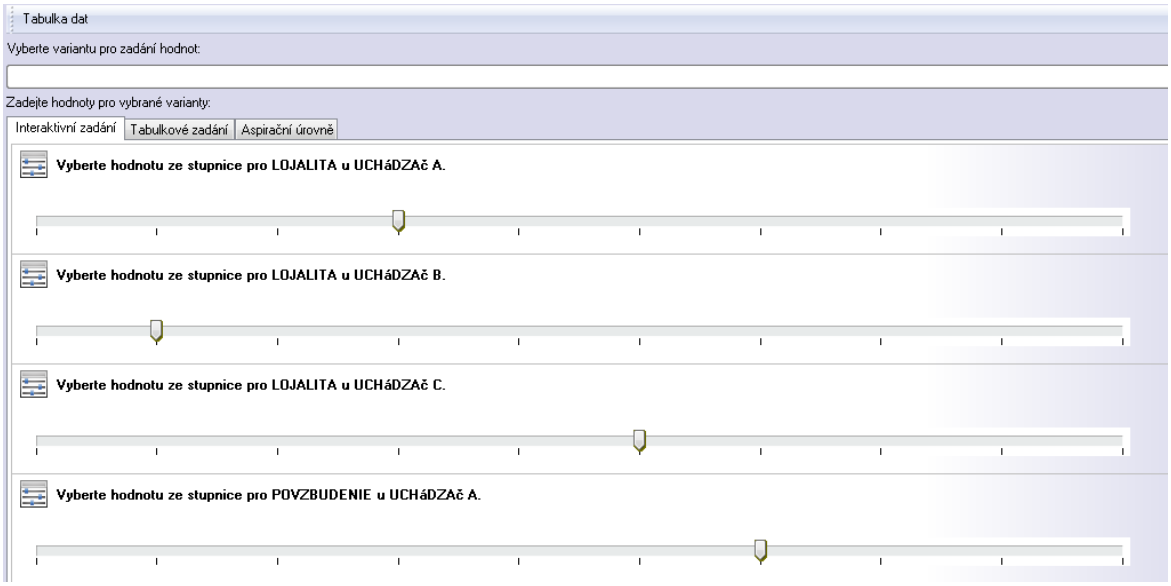
V rámci tejto úlohy sme sa rozhodli pre typ hodnoty kritéria ako hodnotiacej stupnice bližšie určenej hodnotami od <0;9≥. Hodnotu nula sme do hodnotiaceho procesu nezahrnuli, pretože je pre výsledok neadekvátna. Keďže máme v tomto prípade len jednu skupinu kritérií, a síce – HODNOTY, skupina kritérií nebola zadefinovaná. V popise kritérií sme sa zamerali najmä na exaktné vysvetlenie významu jednotlivých hodnôt, aby nedošlo k omylu pri rozhodovaní.

AHP metóda umožňuje matematicky odvodiť váhu jednotlivých kritérií, namiesto subjektívnej voľby váhy kritérií. V prvej fáze, pred samotnou aplikáciou metódy, musí hodnotiaci subjekt definovať všetky kritériá a podkritéria, na základe ktorých bude dané hodnotenie prebiehať. Výber jednotlivých kritérií a podkritérií sa realizuje na základe **predchádzajúcich znalostí a skúseností každého hodnotiaceho subjektu**. Ak ide o prvé hodnotenie istého subjektu, ten si musí kritériá vytriediť viac menej podľa **vlastnej intuície,** resp. podľa vzoru nejakého iného hodnotiaceho subjektu, (Ramík, 2000).

V našom prípade ide o spojenie vlastnej intuície a výskumu anglického profesora Brandona Smitha, ktorý sa zaoberal koreláciou ***rodina – korporácia***. Po preštudovaní viacerých publikácií bola zostavená tabuľka desiatich pre každý podnik najdôležitejších hodnôt.

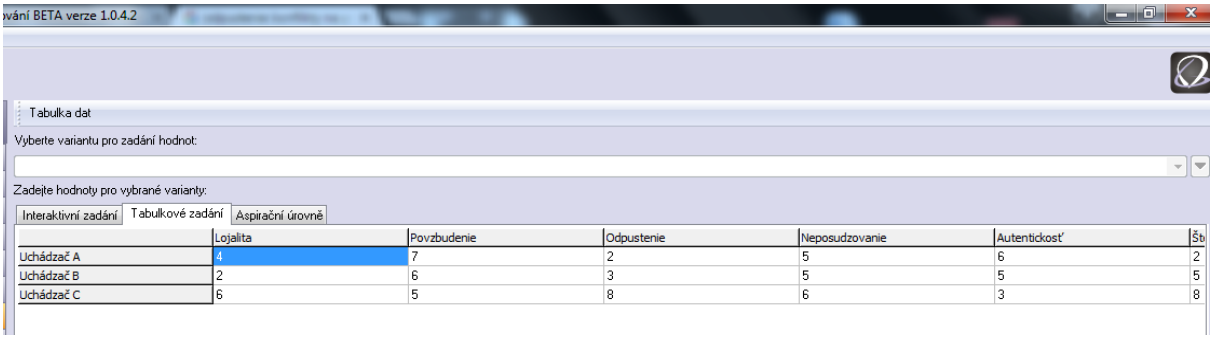
Na základe hodnotenia jednotlivých uchádzačov boli hodnoty do tabuľky vpisované priamo, ale mohli byť zadané aj na stupnici tzv. interaktívnym zadaním ako znázorňujú obrázky 5 a 6.

Obrázok 5: Interaktívne zadanie hodnôt jednotlivým variantom




Prameň: MyChoice, 2015.

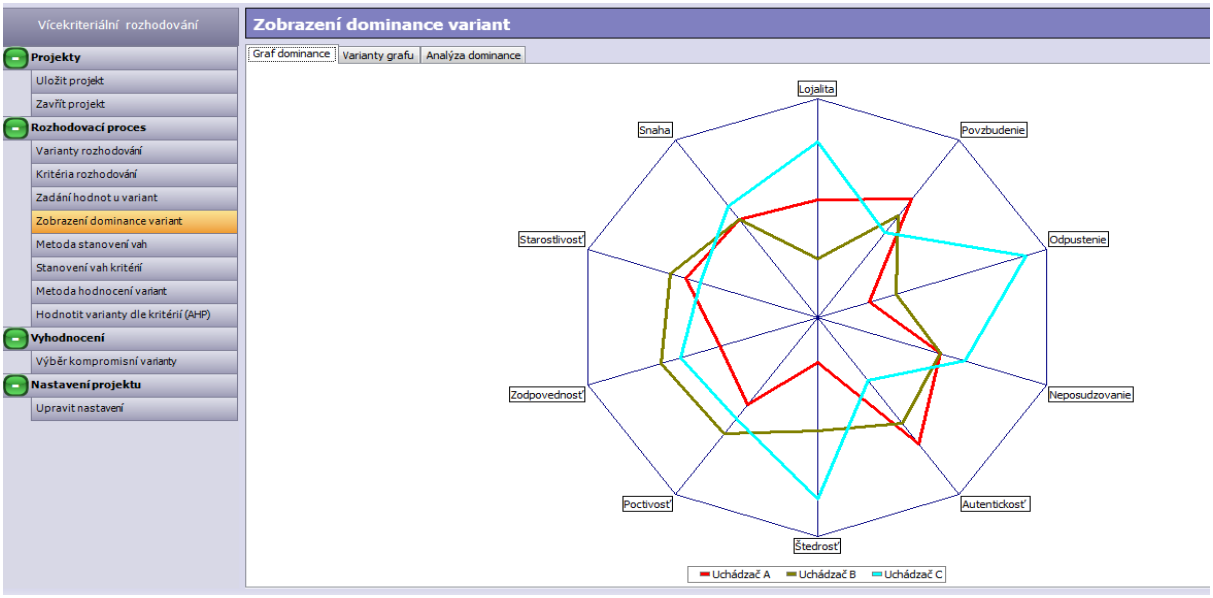
Obrázok 6: Tabuľkové zadanie hodnôt jednotlivých variantom




Prameň: MyChoice, 2015.

Po zadaní hodnôt do tabuľky nám vo výsledku program MyChoice ponúkne zobrazenie dominancie variantov pomocou terčového grafu ako je vidieť na obrázku 7. Tento obsahuje 10 vrcholov, ktoré zodpovedajú jednotlivým hodnotám – kritériám a 3 farebné krivky zodpovedajúce trom variantom – uchádzačom o zamestnanie.

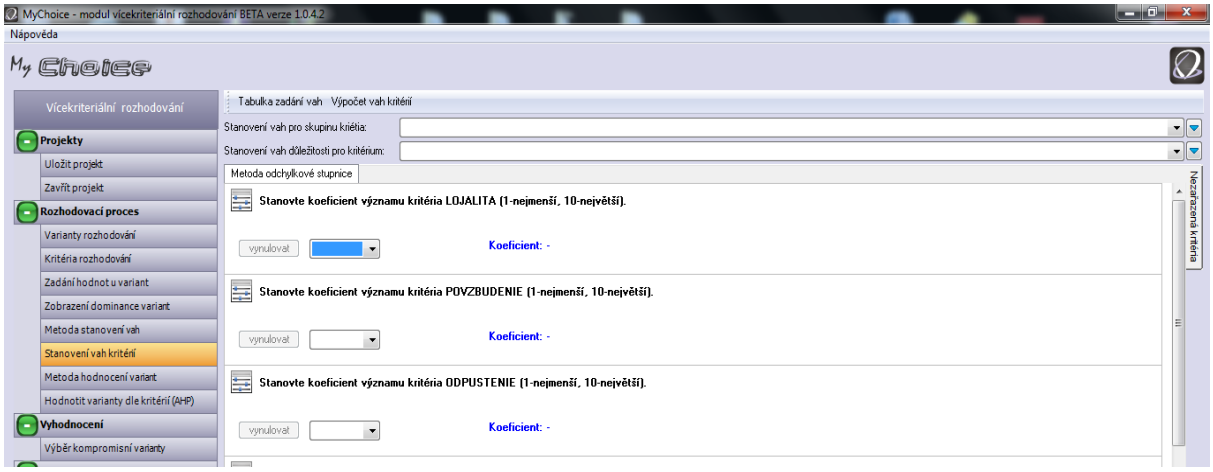
Obrázok 7: Graf dominancie variantov




Prameň: Mikulášková, 2015a.

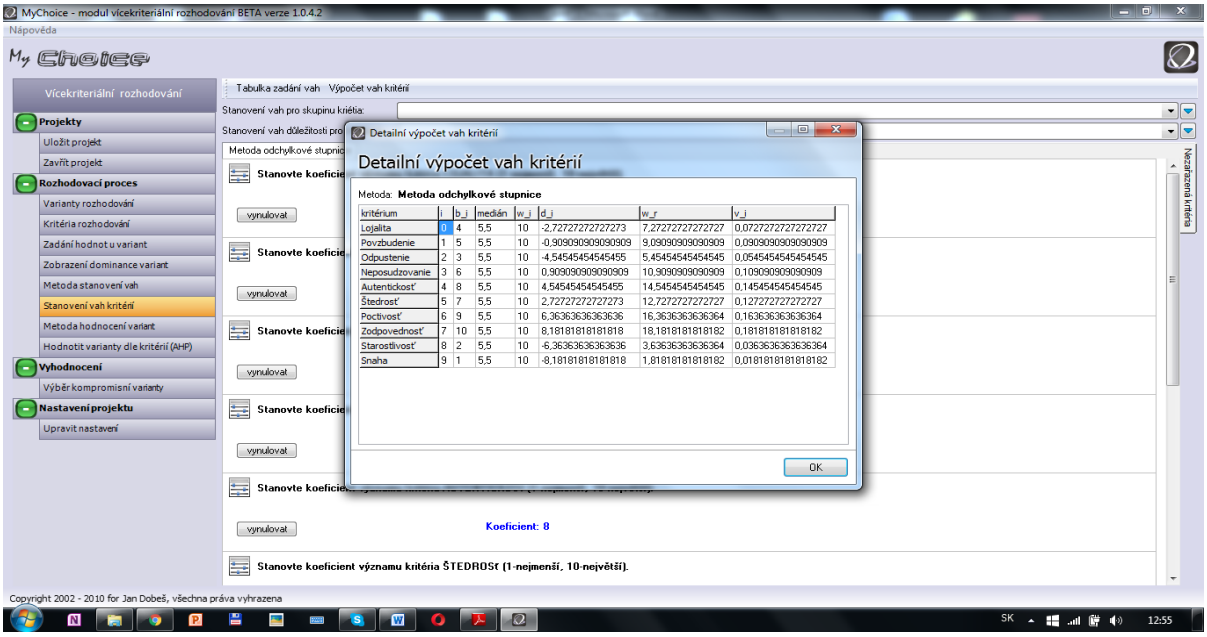
Ďalším krokom je určenie metód pre stanovenie váh dôležitosti a metódy hodnotenia variantov. Zoznam daných metód bol spomenutý v predchádzajúcej kapitole. V našom projekte bola pre stanovenie váh určená ***Metóda odchýlkovej stupnice*** a pre hodnotenie variant ***Metóda najlepších hodnôt*** – obrázok 8. Na obrázku 9 je znázornený postup pri zadávaní koeficientu významu jednotlivým kritériám, kde sa v našom prípade 10 kritérií ohodnotí číselnými hodnotami od 1 – 10 podľa dôležitosti, akú pre danú pracovnú pozíciu dané kritérium predstavuje.

Obrázok 8: Stanovenie koeficientu významu kritérií




Prameň: Mikulášková, 2015a.

Obrázok 9: Detailný výpočet váh kritérií v programe MyChoice

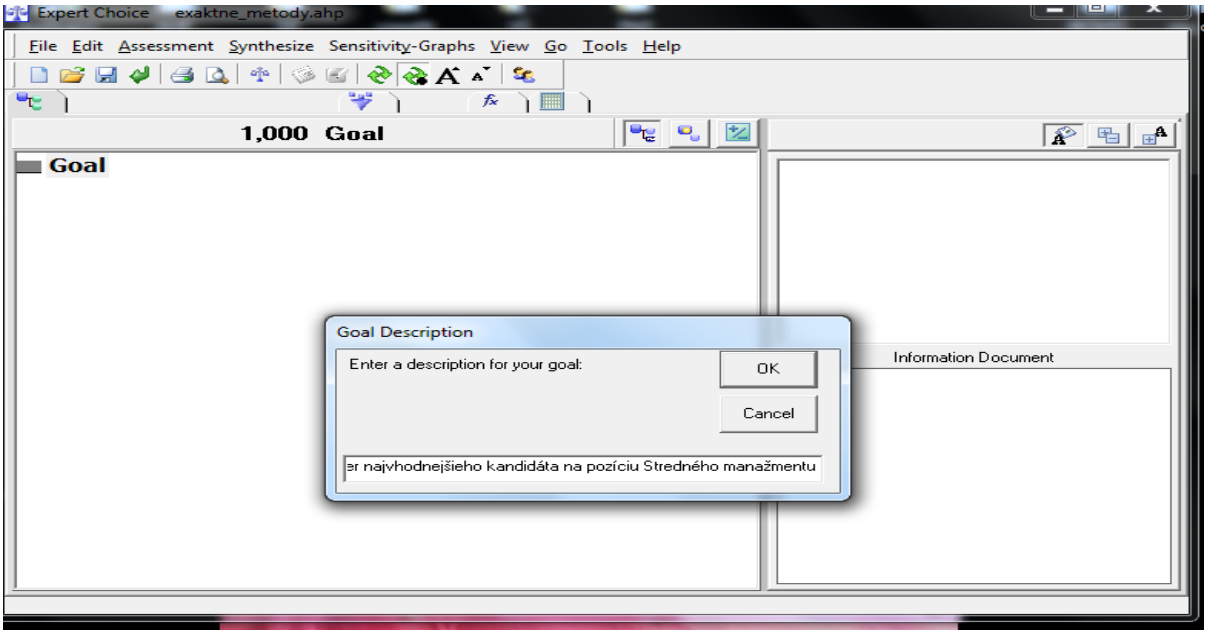



Prameň: Mikulášková, 2015a.

Ako vyplýva z Obrázku 9, program nám poskytne aj detailný výpočet váh kritérií. Demoverzia softvérového nástroja MyChoice neumožňuje dostať sa k výsledku, ktorý je pre daný projekt nevyhnutný, preto sme sa nakoniec rozhodli použiť softvér ExpertChoice.

V nadväznosti na predchádzajúci postup sme navolili tie isté hodnoty do programu ExpertChoice. V prvom rade sme zadali cieľ našej práce – t.j. Výber najvhodnejšieho uchádzača – Obrázok 10.

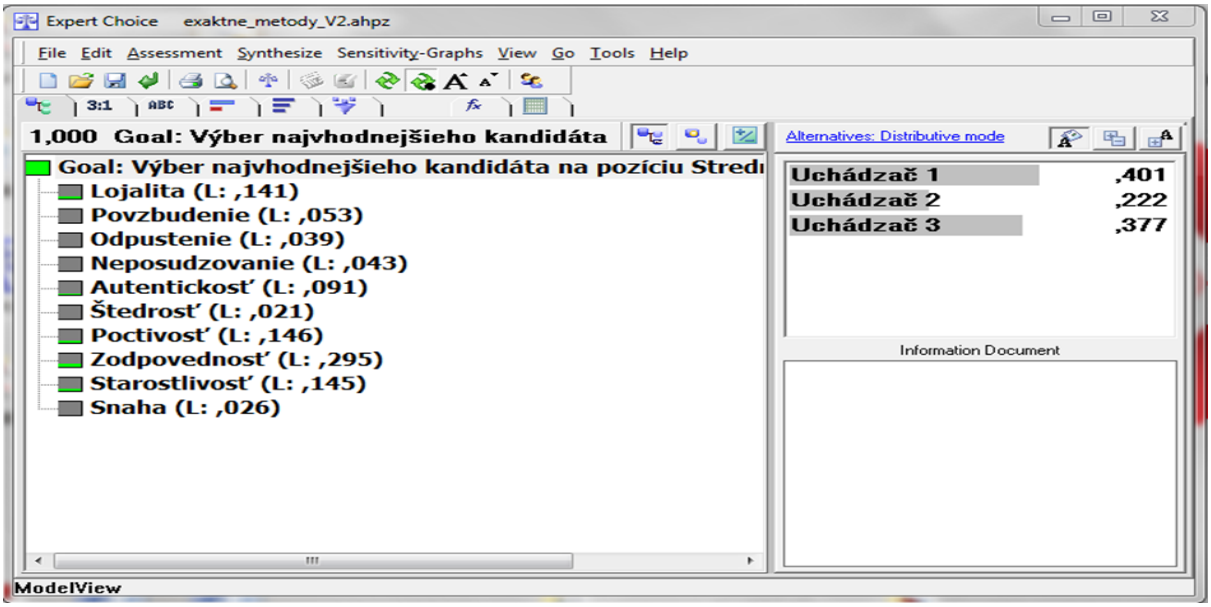
Obrázok 10: Vloženie cieľa v programe ExpertChoice




Prameň: Mikulášková, 2015a.

Ďalej bolo dôležité, tak ako v programe MyChoice určiť varianty/alternatívy projektu a kritériá výberu – Obrázok 10 a Obrázok 11.

Obrázok 11: Definovanie cieľa, kritérií a variantov riešení



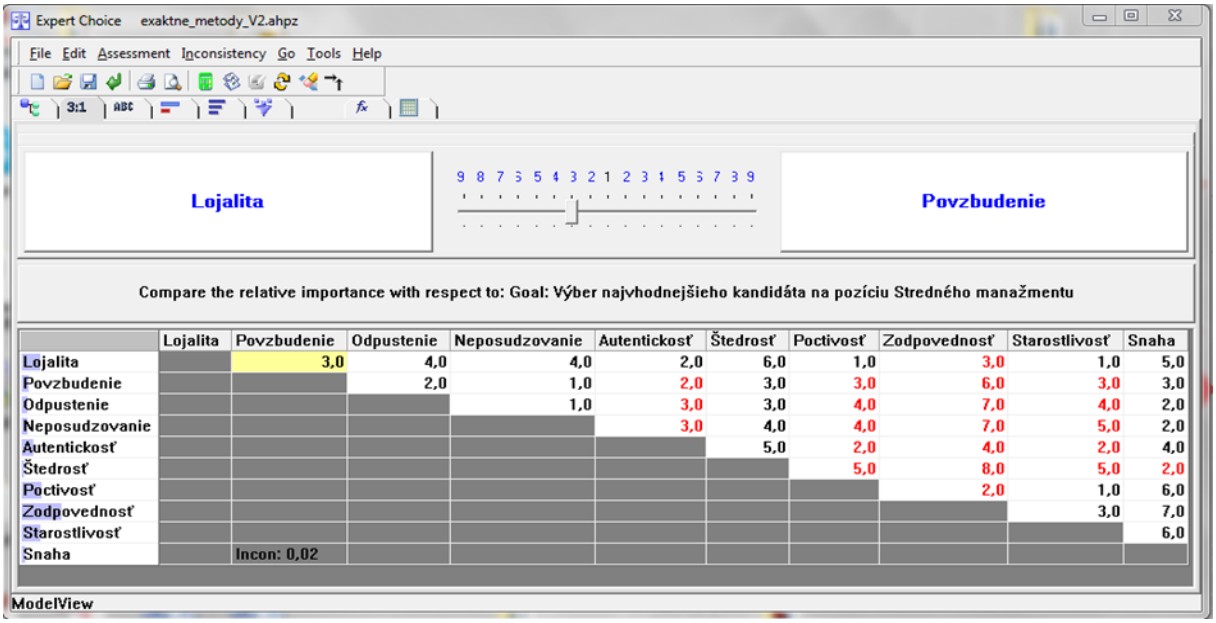

Prameň: Mikulášková, 2015a.

Obrázok 12: Porovnanie alternatív vzhľadom k jednotlivým kritériám

Prameň: Mikulášková, 2015.

Jednotlivé alternatívy sa potom porovnávali v závislosti od jednotlivých kritérií, ktorých ostalo 10 ako v predchádzajúcom programe – MyChoice – Obrázok 12.

Obrázok 13: Párové porovnávanie kritérií v matici



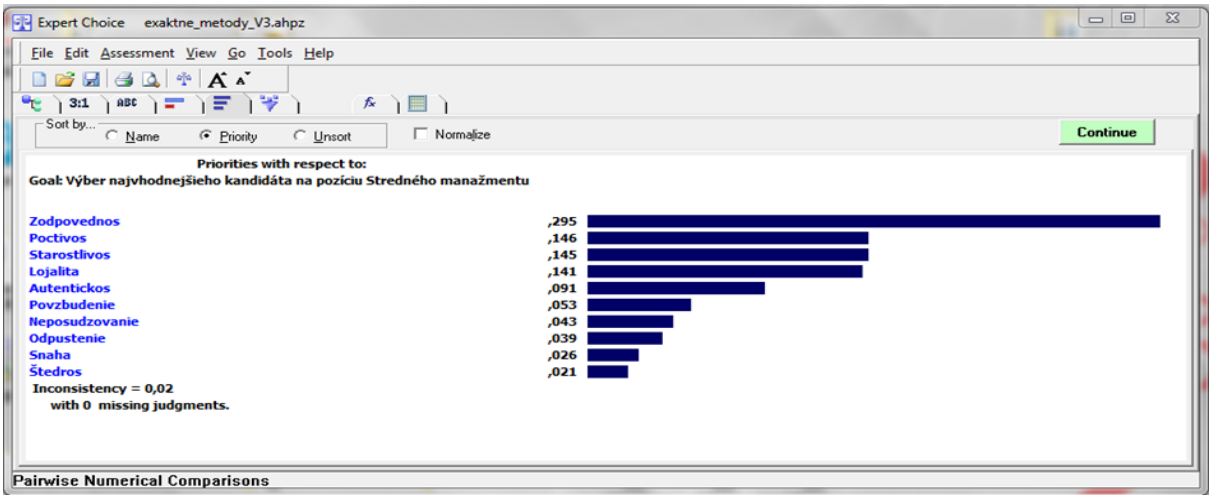

| | Lojalita | Povzbudenie | Odpustenie | Neposudzovanie | Autentickosť | Štedrosť | Poctivosť | Zodpovednosť | Starostlivosť | Snaha |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Lojalita | | 3,0 | 4,0 | 4,0 | 2,0 | 6,0 | 1,0 | 3,0 | 1,0 | 5,0 |
| Povzbudenie | | | 2,0 | 1,0 | 2,0 | 3,0 | 3,0 | 6,0 | 3,0 | 3,0 |
| Odpustenie | | | | 1,0 | 3,0 | 3,0 | 4,0 | 7,0 | 4,0 | 2,0 |
| Neposudzovanie | | | | | 3,0 | 4,0 | 4,0 | 7,0 | 5,0 | 2,0 |
| Autentickosť | | | | | | 5,0 | 2,0 | 4,0 | 2,0 | 4,0 |
| Štedrosť | | | | | | | 5,0 | 8,0 | 5,0 | 2,0 |
| Poctivosť | | | | | | | | 2,0 | 1,0 | 6,0 |
| Zodpovednosť | | | | | | | | | 3,0 | 7,0 |
| Starostlivosť | | | | | | | | | | 6,0 |
| Snaha | | | | | | | | | | |

Prameň: Mikulášková, 2015a.

Takisto aj kritériá projektu boli následne porovnané párovým porovnávaním – Obrázok 13 a následne softvér Expert Choice určil poradie kritérií – Obrázok 14.

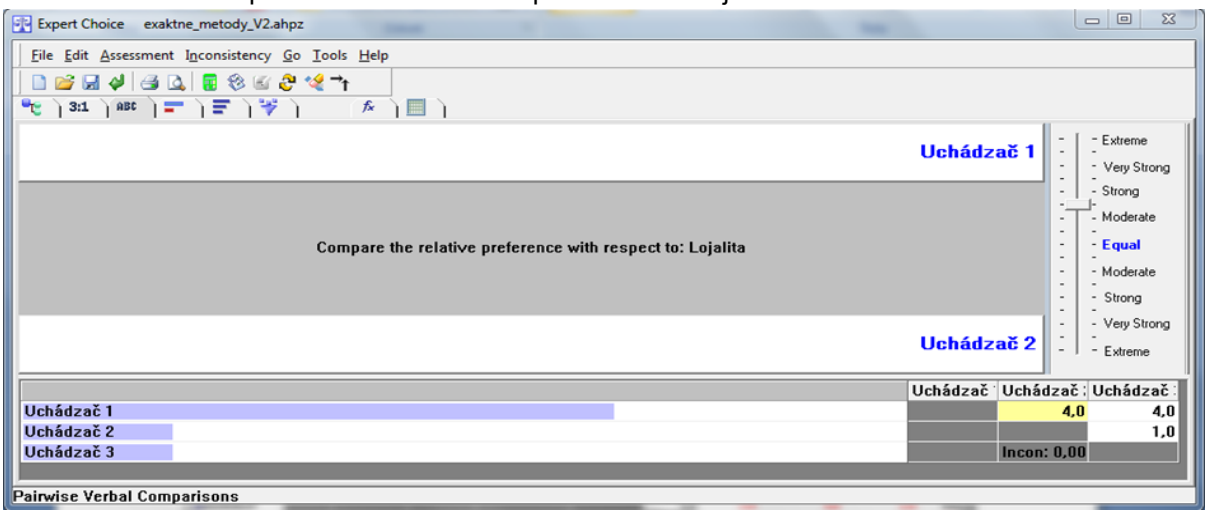
Na obrázku 14 je znázornený výsledok hodnotenia významnosti kritérií, kde za najvýznamnejšie kritérium uchádzača sa považuje Zodpovednosť a ostatné kritériá sú zoradené zostupne od najvýznamnejšieho. Analýza konzistencie preukázala takmer nulovú inkonzistenciu 0,02.

Obrázok 14: Hodnotenie významnosti kritérií a analýza konzistencie




Prameň: Mikulášková, 2015a.

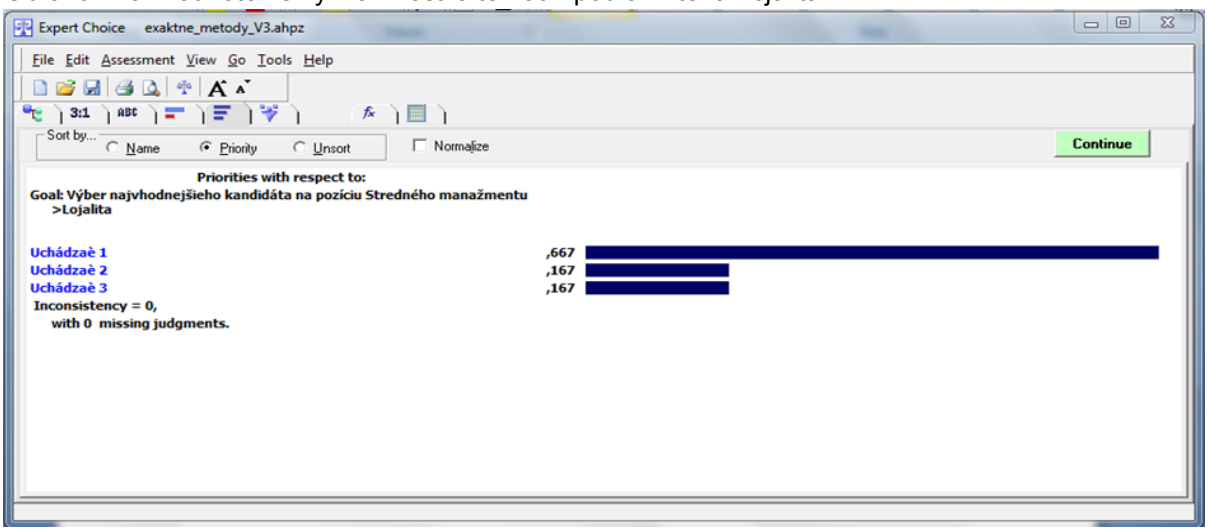
Obrázok 15: Párové porovnávanie variantov podľa kritéria Lojalita




Prameň: Mikulášková, 2015a.

Obrázok 15 znázorňuje párové porovnávanie variantov podľa kritéria Lojalita. Následne sa ďalej párovo porovnávajú všetky varianty v závislosti od ďalších kritérií.

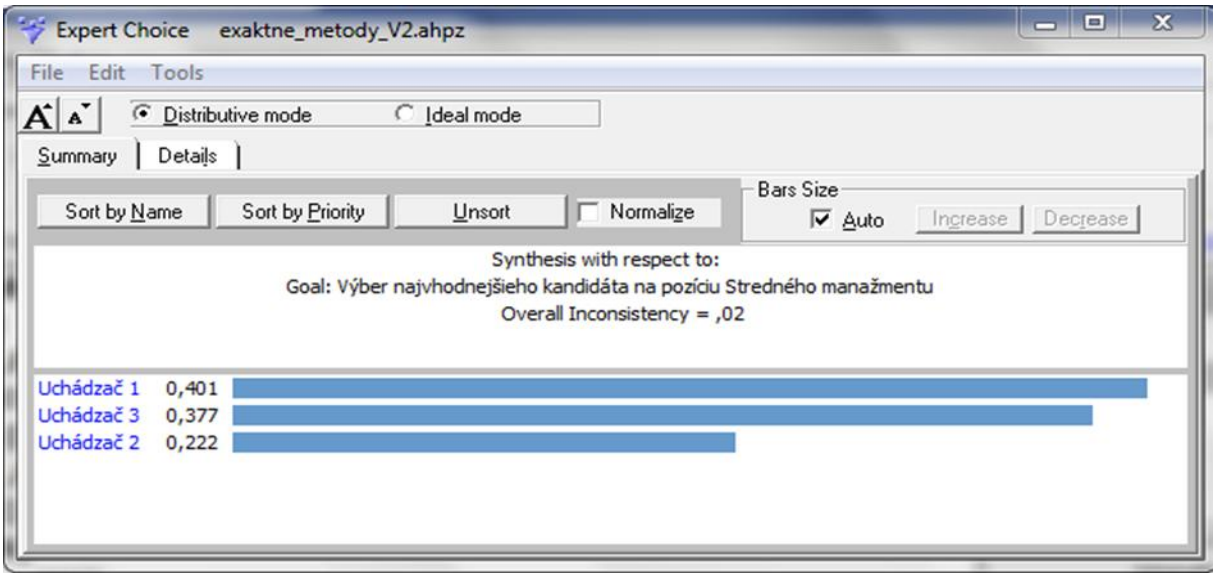
Obrázok 16: Hodnotenie významnosti alternatív podľa kritéria Lojalita




Prameň: Mikulášková, 2015a.

Program poskytuje i prehľad významnosti jednotlivých uchádzačov podľa kritérií – Obrázok 16, čo po zosumarizovaní všetkých hodnotení významnosti na základe všetkých kritérií vedie k výberu najvhodnejšieho uchádzača, ktorým je v tomto prípade Uchádzač 1 – Obrázok 17.

Obrázok 17: Výsledné hodnotenie významnosti uchádzačov




Prameň: Mikulášková, 2015a.

## Záver

Práca obsahuje základné východiská a aplikácie programov MyChoice/ExpertChoice – softvéru analytický hierarchický proces v podnikovej kultúre.

**Tieto aplikácie boli vytvorené v rámci riešenia semestrálnej práce predmetu Exaktné metódy na doktorandskom štúdiu a na základe diplomovej práce Justíny Mikuláškovej na UPIM MTF STU Trnava: *„Návrh zdokonalenia podnikovej kultúry v spoločnosti Protherm Production, s. r. o., Skalica“ pod vedením prof. Čambála.***

Cieľom príspevku bolo poukázať na možnosť aplikácie metódy AHP pri budovaní a šírení podnikovej kultúry prostredníctvom výberu zamestnancov na základe vyznávaných hodnôt a postojov. Vzhľadom na viackriteriálnu povahu problému je možné podľa nášho presvedčenia aplikovať metódu AHP aj v tejto oblasti.

Význam podnikovej kultúry spočíva predovšetkým v integrácii podniku, jeho hodnôt a zaužívaných princípov, podporení atmosféry vzájomnosti a snahe o vzájomný súlad, čím podporuje pocit spolupatričnosti a hrdosti zamestnancov. Podniková kultúra môže v rámci udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania (Hrdinová 2013) predstavovať nástroj zlepšenia postavenia na trhu. Ak organizácia investuje do tejto oblasti, zlepší sa imidž značky i dobré meno spoločnosti, stane sa nielen atraktívnym dodávateľom, ale i obchodným partnerom a zamestnávateľom.

## Zoznam použitej literatúry

1. AFSHARI, A. R., MOJAHED, M., YUSUFF R. M., HONG, T. S., ISMAIL, M. Y., 2010. *Personnel Selection using ELECTRE.* In Journal of Applied Sciences. 10: 3068-3075. ISSN 1812-5654. [online]. [cit. 2012-11-22]. Dostupné na internete: http://scialert.net/qredirect.php?doi=jas.2010.3068.3075&linkid=pdf
2. BAĎO, Radomír; VRABLIC, Pavol. 2011. *Využitie metódy multikriteriálneho rozhodovania metódou AHP pri rozhodovaní v podnikateľskom prostredí.* 2011. Transfer informácií 21/2011. Strojnícka fakulta STU. Bratislava. [cit. 15-10-2015] Dostupné na internete: http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/21-2011/pdf/082-085.pdf
3. ČZU, 2012a. *Výběr a hodnocení pracovníků v organizaci Člověk v tísni.* Velká případová studie projektu ZIP. [online]. [cit. 2012-11-23]. Dostupné na internete: http://zip.czu.cz/_data_app_casestudies/attachements/1_1_2clovekvtisni.pdf

4. ČZU, 2012b. *Konkurzní řízení ve společnosti SpenglerFox.* Velká případová studie projektu ZIP. [online]. [cit. 2012-11-23]. Dostupné na internete: http://www.zip.czu.cz/_data_app_casestudies/attachements/28_3%20Konkurz.pdf
5. JURÍK, L. 2013. *Návrh využitia metódy AHP pre určenie kompetenčného profilu personálneho pracovníka podniku Delta Electronics (Slovakia), s.r.o.* Diplomová práca. Trnava: Trnava STU, 2013.
6. ŠUJAKOVÁ, M. 2014. *Návrh využitia metódy AHP pre určenie kompetenčného profilu pracovníka UPIM MTF STU Trnava*. Diplomová práca. Trnava: Trnava STU, 2014. 117 s.
7. MÁCA, Jaromír., LEITNER, Bohuš. *Operačná analýza I. Deterministické metódy operačnej analýzy.* 2002. [cit. 10-10-2015] Dostupné na internete: http://fsi.uniza.sk/ktvi/publikacie/11_operanal1_u_2002.pdf
8. MIKULÁŠKOVÁ, J. 2015a. *Využitie exaktných metód v podnikovej kultúre – aplikácia metódy AHP*. Semestrálna práca, Trnava: MTF STU, 2015.
9. MIKULÁŠKOVÁ, J. 2015b. *Návrh zdokonalenia podnikovej kultúry v spoločnosti Protherm Production, s.r.o., Skalica.* Diplomová práca. Trnava: Trnava STU, 2015.
10. SZABO, Ľuboslav. 2001. *Rozhodovanie v podnikovom manažmente.* Bratislava. [cit. 07-10-2015] Vydavateľstvo EKONÓM. 2001 , ISBN 80-225-1437-3.
11. RAMÍK, Jaroslav. 2010. *Analytický hierarchický proces (AHP) a jeho možnosti uplatenění při hodnocení a podpoře rozhodování*. v Sborniku příspěvku z konference: Matematika v ekonomické praxi. Jihlava. [cit. 11-11-2015] Vysoká škola polytechnická Jihlava. 2010. Registračné číslo:CZ.1.07/2.4.00/12.0115. Dostupné na internete: https://most.vspj.cz/files/11/Matematika-v-ekonomicke-praxi.pdf
12. ROHÁČOVÁ, Ivana, MARKOVÁ, Zuzana. 2009. *Analýza metódy AHP a jej potenciálne využitie v logistike*. 2009. [cit. 01-10-2015] Acta Montanistica Slovaca Ročník 14 (2009), číslo 1, 103-112 .
13. SAATY, T. L.– KEARNS, K. P. 1985. *Analytical Planning. First edition.* Great Britain: Pergamon Press, [cit. 10-10-2015] 1985. 208 p. ISBN 0-08-032599-8
14. ŠUJAKOVÀ, M. 2015. *Využitie exaktných metód v školstve a manažérskom rozhodovaní – aplikácia metódy AHP v kompetenčnom prístupe*. 2015. [cit. 20-11-2015] Materiálovotechnologická fakulta STU. Semestrálna práca.
15. CUNINKA, Tomáš. 2012. *Využitie metódy AHP na určovanie cieľov strategických skupín v SZP podniku KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o.* 2012. [cit. 11-11-2015] Materiálovotechnologická fakulta STU. Diplomová práca.
16. VALÁSEK, František. 2010. *Porovnanie softwarových nástrojov pre modelovanie procesov*. 2010. Masarykova univerzita. Fakulta informatiky. [cit. 27-11-2015] Bakalárska práca. Dostupné na internete: http://is.muni.cz/th/256377/fi_b/bakalarska_praca.pdf
17. JACKSON, Richard. 2013. *Defining Organizational Values with One Question*. [cit. 04-11-2015] Dostupné na internete: http://www.jacksonhealthcare.com/mediaroom/articles/defining-organizational-values-with-one-question/
18. HRDINOVÁ, G., 2013. *Koncept HCS modelu 3E vs. Koncept Corporate Social Responsibility (CSR).* [Dizertačná práca] - Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. - Školiteľ: Prof. Ing. Peter Sakál, CSc. - Trnava: MTF STU, 2013. 228 s.

## Adresa a kontaktné údaje autorov

Ing. Justína Mikulášková
prof. Ing. Miloš Čambál, CSc.
Ing. Lukáš Jurík
Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
Materiálovotechnologická fakulta STU
Paulínska 16, 917 24 Trnava
E-mail: mikulaskova.justina@gmail.com
milos.cambal@stuba.sk
lukas.jurik@stuba.sk

# СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ОРГАНИЗАЦИЙ

*The competencies of managers as a prerequisite for sustainability of industrial enterprises*

**Гагаринская Галина, Гагаринский Александр, Кузнецова Ирина, Соловьева Ксения**

**Abstract**

The authors carried out a statistical analysis of labor productivity in the Russian Federation: the index of industrial production, the dynamics of labor productivity in the economy, the subsistence minimum for able-bodied population, the average nominal wage. For the formation of a management system of labor activity we propose scheme of relationship in managers with effective management of labor activity management process according to the competence, qualifications, incentives, and work culture. In order to improve this system, a system determining the required socio-economic characteristics of the production units of the organization is suggested.

**Key Words**

Manager, management system, productivity, wages, labor activity, competence, efficiency, living wage, incentives, corporate culture, qualification, technology, customers

**Аннотация**

В статье авторами проводится статистический анализ состояния производительности труда в Российской Федерации: индекс промышленного производства, динамика производительности труда в экономике, величина прожиточного минимума для трудоспособного населения, среднемесячная номинальная заработная плата. Для формирования системы управления трудовой деятельности менеджеров предлагается схема взаимосвязи эффективного управления трудовой деятельностью менеджеров в зависимости от процессов компетентности, квалификации стимулирования, культуры труда. В целях совершенствования этой системы предложена система определения требуемых социально-экономических характеристик производственных подразделений организаций.

**Ключевые слова**

Менеджер, система управления, производительность, оплата труда, трудовая деятельность, компетентность, эффективность, прожиточный минимум, стимулирование труда, корпоративная культура, квалификация, технология, клиенты.

**JEL Classification:** J24, J31, J53, M21

## Введение

Необходимость становления российской экономики на инновационно-стратегический путь развития влечет за собой необходимость освоения современных методов и инструментов хозяйствования, направленных на выявление и эффективное использование внутреннего потенциала каждого конкретного предприятия с учетом специфики его деятельности. Перед предприятиями металлообрабатывающей промышленности встает комплекс сложных проблем, связанных с управлением их деятельностью. Особое значение приобретают вопросы

менеджмента, решение которых позволяет наиболее полно использовать имеющийся трудовой потенциал и таким образом дает возможность повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Проблема дальнейшего развития отечественных предприятий металлообрабатывающей промышленности связана с решением сложной задачи совершенствования системы стимулирования трудовой деятельности менеджеров. В настоящее время руководители крупных предприятий металлообрабатывающей промышленности недооценивают значение методов управления персоналом и стимулирования трудовой деятельности работников, свойственных современному менеджменту и активно использующихся за рубежом для эффективного управления и повышения производительности труда и на практике сводят их лишь к двум: административным методам воздействия и экономическому стимулированию.

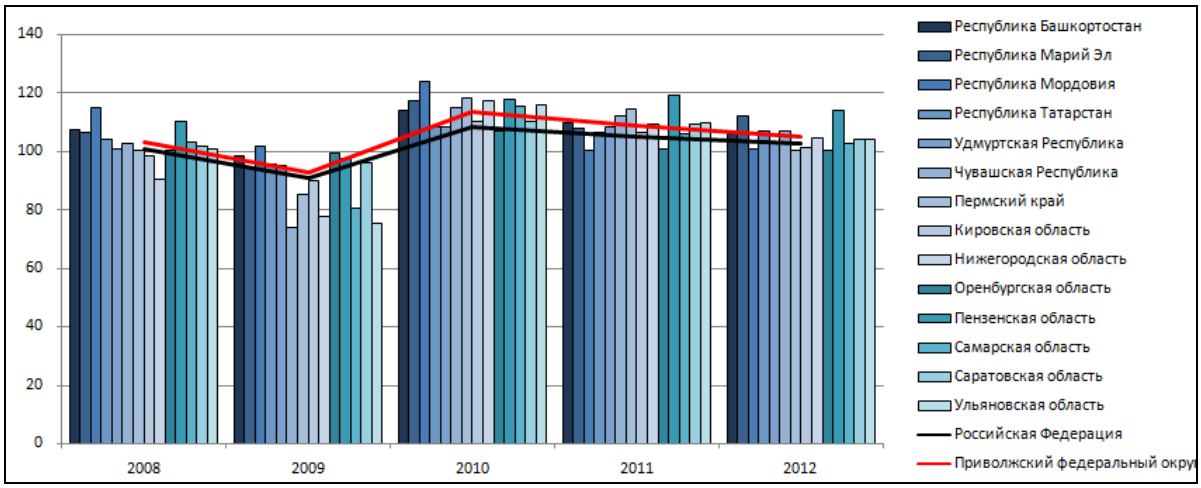
Вместе с тем, как показывает практика, сущность, содержание и функциональные свойства стимулирования, как составной организационной части управленческого процесса существенно расширились и углубились.

## 1. Индекс промышленного производства по субъектам РФ

Производственные предприятия Приволжского федерального округа (ПФО) занимают одно из первых мест в общем объеме промышленного производства Российской Федерации. Индекс производства ПФО соответствует показателю Сибирского Федерального округа и уступает лишь предприятиям Южного Федерального округа.

По индексу промышленного производства ПФО в среднем на 3,1% превышает значение показателя по РФ. Наибольшие значения зафиксированы в Республике Мордовия, Республике Марий Эл, Пензенской области.

Рисунок 1: Индекс промышленного производства по субъектам РФ (в % к предыдущему периоду)



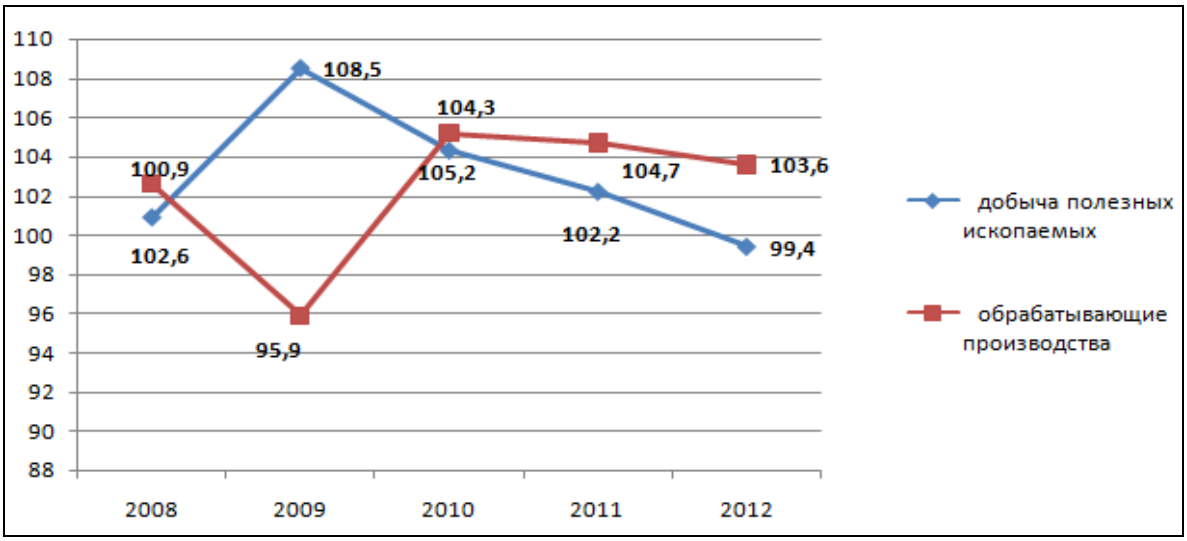

Источник: собственная обработка.

Серьезной проблемой отечественных предприятий является слаборазвитая система менеджмента качества продукции (несоответствие международным стандартам качества, включая систему контроля, техническое регулирование, культуру производства), а также разрыв многих кооперационных связей бывших союзных республик СССР и предприятий Российской Федерации.

## 2. Динамика производительности труда в экономике РФ

Динамика производительности труда в экономике РФ имеет тенденцию к понижению. Хотя по обрабатывающим предприятиям она немного выше, чем по предприятиям по добыче полезных ископаемых, за исключением 2009 года, когда произошло резкое увеличение производительности труда на предприятиях по добыче полезных ископаемых и резкое сокращения на обрабатывающих производствах. Самой востребованной группой специалистов по которым отмечается наиболее значительный дефицит, являются специалисты по разработке и совершенствованию выпускаемых видов продукции, внедрению новых технологий. Часто предприятия испытывают дефицит специалистов основного технологического профиля. Особые трудности наблюдаются с подбором высококвалифицированных рабочих и инженерно-технических кадров.

Рисунок 2: Динамика производительности труда в экономике РФ, %

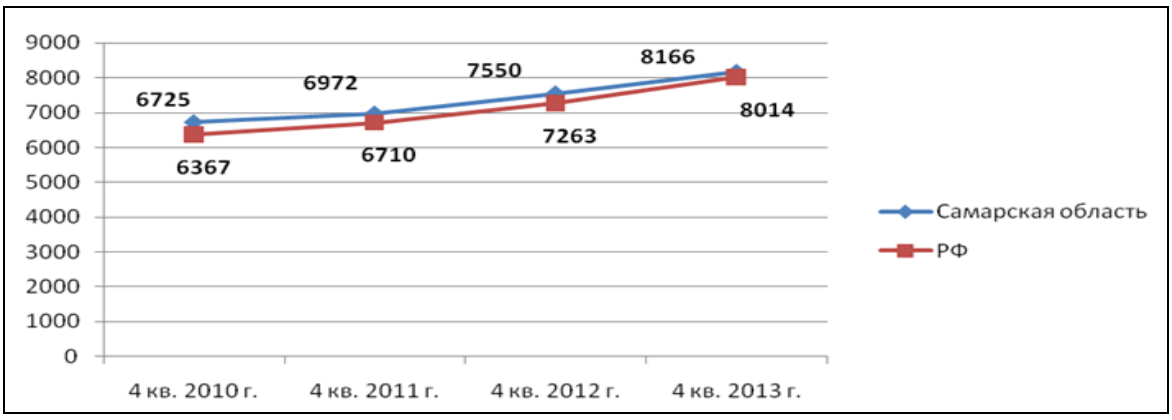



Источник: собственная обработка.

## 3. Величина прожиточного минимума для трудоспособного населения по Самарской области и РФ

Величина прожиточного минимума для трудоспособного населения по Самарской области в один раз превышает значение по РФ.

Рисунок 3: Величина прожиточного минимума для трудоспособного населения по Самарской области и РФ



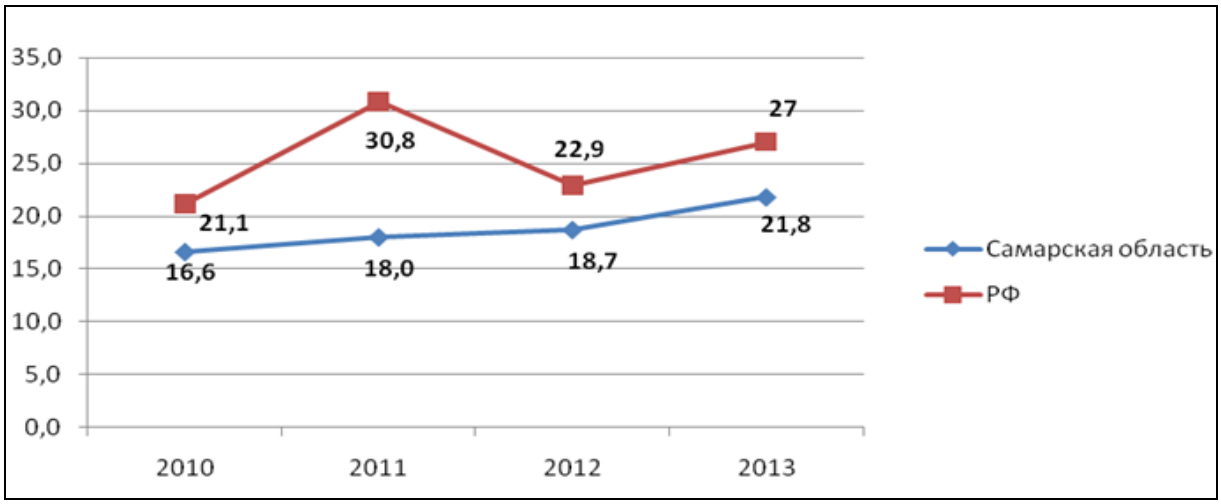

Источник: собственная обработка.

Величина прожиточного минимума по Самарской области в 2011 году по сравнению с 2010 г. возросла на 4%, в дальнейшем, увеличение произошло на 8%.

## 4. Средний размер оплаты труда по Самарской области и РФ

Средний размер оплаты труда в Самарской области всегда ниже, чем по Российской Федерации.

Рисунок 4: Средний размер оплаты труда, тыс. руб.

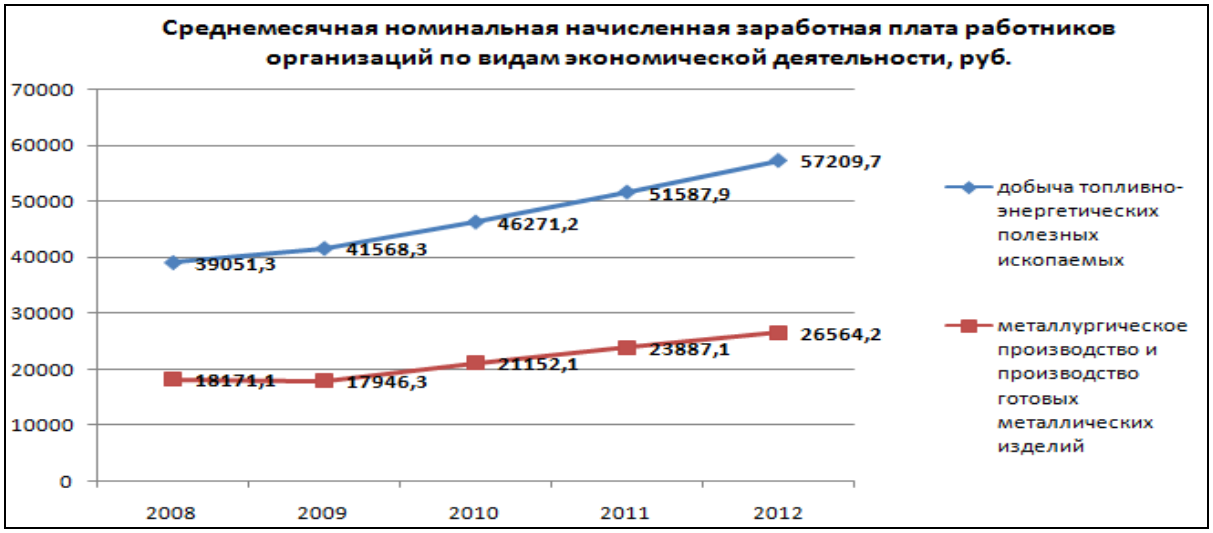



Источник: собственная обработка.

## 5. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций по видам экономической деятельности

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников металлургических предприятий в 2 раза меньше оплаты труда работников топливно-энергетического комплекса.

Рисунок 5: Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций по видам экономической деятельности, руб.



Источник: собственная обработка.

## 6. Взаимосвязь эффективного управления трудовой деятельности менеджеров на основе развития системы стимулирования и высокой производительности труда

Работодатель купит рабочую силу по самой высокой сдельной расценке, если товар именно этого качества, произведенный под руководством менеджера, пользуется повышенным спросом на рынке.

С внедрением в производство достижений научно-технического прогресса повышается уровень технологического разделения труда, что требует более современных экономических форм кооперации труда.

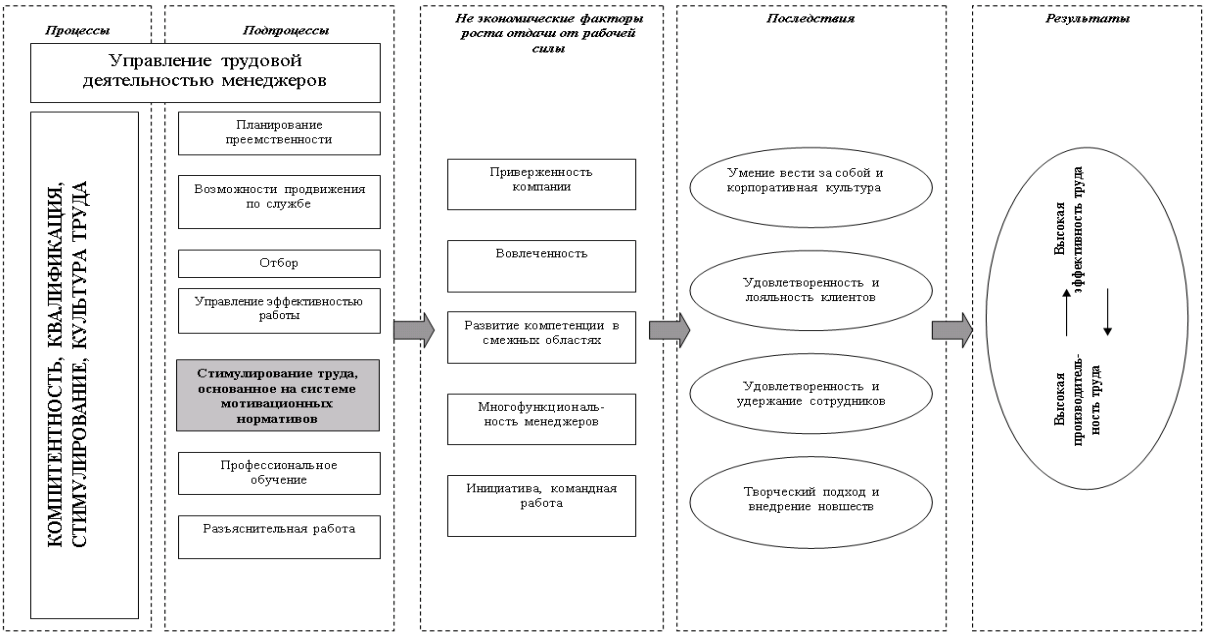
Конечные результаты современного производства все в большей мере определяются уровнем интеграции трудовых усилий всех участников трудового процесса. Труд отдельного работника оказывается все более зависимым от труда его товарищей по работе, растет степень обобществления труда.

В условиях рынка одной из наиболее дефицитных групп персонала являются специалисты, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, изучением и прогнозированием спроса на продукцию предприятия, это, в свою очередь, приводит к тому, что наряду с технической отсталостью производственной базы отечественные предприятия откровенно слабы в сфере изучения рынков и продвижения готовой продукции.

Первичным звеном обобществления труда является бригада – группа, которая выступает самостоятельным звеном в общественном разделении труда и производит больше продукции, чем при индивидуальной организации. Задача менеджера заключается в обеспечении эффективной деятельности всех производственных звеньев.

Нами предложена схема, представленная на рисунке (Рисунок 6) взаимосвязи эффективного управления трудовой деятельности менеджеров на основе развития системы стимулирования и высокой производительности труда, которая состоит из блоков: процессов, подпроцессов, выделения факторов роста, отдачи от рабочей силы, последствия и результатов.

Рисунок 6: Взаимосвязь эффективного управления трудовой деятельности менеджеров на основе развития системы стимулирования и высокой производительности труда



Источник: собственная обработка.

## 7. Социально-экономическое содержание системы управления трудовой деятельности менеджеров производственных подразделений предприятий металлообрабатывающей промышленности

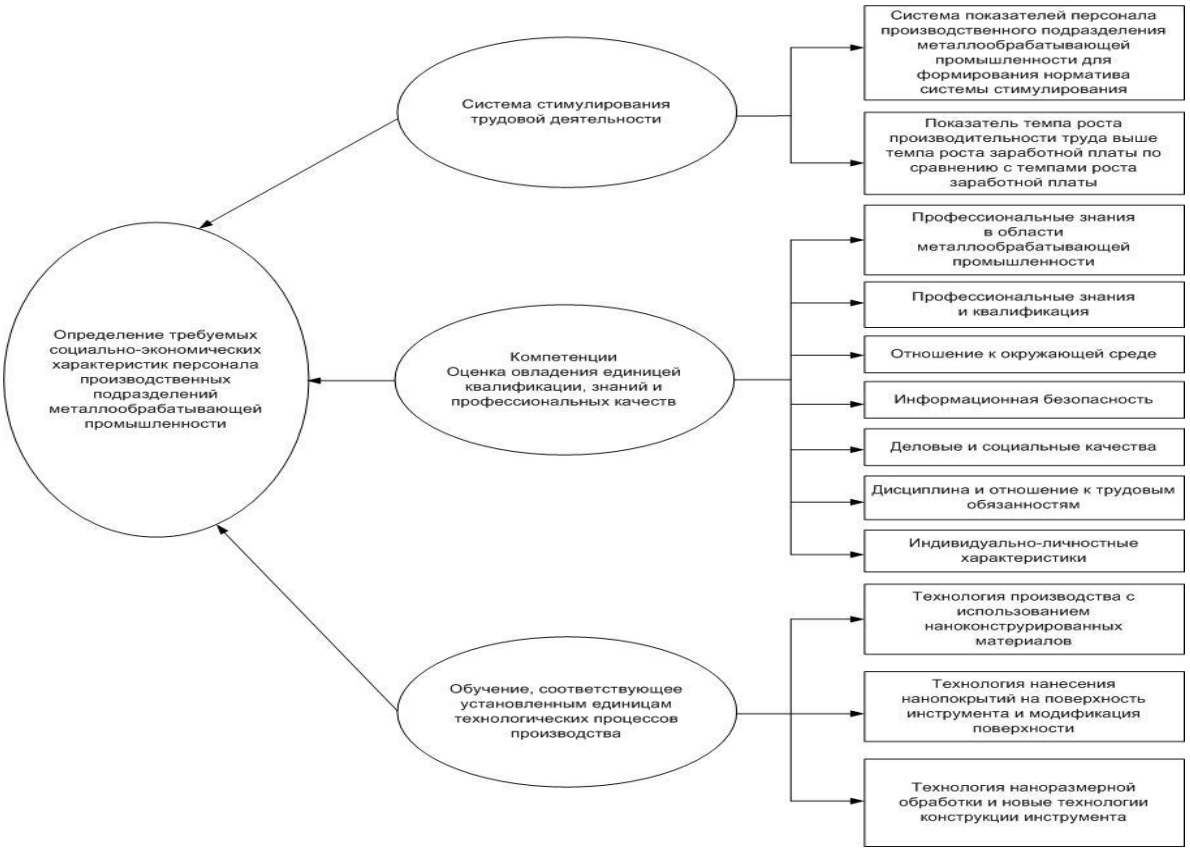
В целях совершенствования управления персоналом и повышения его позитивных мотиваций трудовой деятельности применяют следующие виды стимулирования труда:

материальное стимулирование; совершенствование организации труда; участие персонала в прибыли предприятия; использование гибких графиков; производственная ротация кадров; совершенствование нормирования; обогащение содержания труда; совершенствование оплаты труда; расширение трудовых функций; постановка целей; улучшение условий труда.

**Авторами предлагается система определения требуемых социально-экономических характеристик персонала производственных подразделений предприятия, показанная на рисунке (Рисунок 7), состоящая из блоков:**

1. ***Система стимулирования трудовой деятельности.***
2. ***Компетенции (оценка овладения единицей квалификации знаний и профессиональных качеств).***
3. ***Обучение, соответствующее установленным единицам технологических процессов производства.***

Рисунок 7: Социально-экономическое содержание системы управления трудовой деятельности менеджеров производственных подразделений предприятий металлообрабатывающей промышленности




Источник: собственная обработка.

## Заключение

Проблема дефицита кадров усугубляется демографическим кризисом, год от года доля трудоспособного населения сокращается.

Тем не менее, трудно себе представить современную Россию без развитой промышленности. Принципиальные изменения направлений НТП, усиление процесса глобализации, развитие экономики инновационного типа, комплексное внедрение компьютерных технологий – всё это говорит о том, что на современном этапе дальнейшее существование отрасли возможно только на основе преобразования в конкурентоспособный, высокотехнологичный и восприимчивый к инновациям комплекс, интегрированный в систему международного разделения труда. Для этого предприятиям металлообработки необходимо повышать свою инвестиционную привлекательность за счет повышения производительности труда персонала с целью увеличения прибыли предприятий. Увеличение производительности труда должно осуществляться путем стимулирования персонала к высокопроизводительному труду. Необходимо определить отраслевые факторы, влияющие на уровень производительности труда работников производственных подразделений предприятий металлообработки.

## Библиографический список

1. Гагаринский А.В. Факторы повышения производительности труда в организации / А.В. Гагаринский, О.Ю. Калмыкова // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия «Экономические науки». Самара: ФГБОУ ВПО «СамГТУ», 2013. №2(8) С. 37-47. 0,3//0,15 печ. л.
2. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом: учеб.пособ. М.: ИНФРА-М, 2013.240 с.
3. Гагаринский А.В. Ключевые показатели эффективности трудовой деятельности менеджеров: теоретические и практические аспекты: монография / А.В. Гагаринский. – Самара: Самар. гос. Техн. ун-т, 2015. – 156 с.
4. Гагаринский А.В. Анализ состояния проблемы экономического развития предприятий металлообрабатывающей промышленности в России // Интернет-журнал «Науковедение», 2015 том 7, №3 (май-июнь) [Электронный ресурс]-М.: Науковедение, 2015

## Адрес и контактные данные авторов

Гагаринская Галина Павловна, доктор эк. наук, профессор
Самарский государственный технический университет
443100 г.Самара, Молодогвардейская 244
Tel.: +7 (846) 278-43-81
E-mail: eyo080505@mail.ru

Гагаринский Александр Владимирович, кандидат эк. наук, ст. преподаватель
Самарский государственный технический университет
443100 г. Самара, Молодогвардейская 244
Tel.: +7 (846) 278-43-81
E-mail: eyo080505@mail.ru

Соловьева Ксения Дмитриевна, магистрант «Государственное и муниципальное управление»
Самарский государственный технический университет
443100 г.Самара, Молодогвардейская 244
Tel.: +7-937-65-29-085

E-mail: solovyeva_ksyu@rambler.ru

Кузнецова Ирина Гарриевна, кандидат эк. наук, доцент
Самарский государственный технический университет
443100 г.Самара, Молодогвардейская 244
Tel. +7 917 942 8996
E-mail: irenekuz@yandex.ru

# ВЛИЯНИЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В РОССИИ НА РАЗВИТИЕ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

*The impact of the macroeconomic situation in Russia on the production sector of economy*

**Ирина Дегтярева, Инна Багаутдинова, Гузель Токарева, Ольга Шалина**

**Abstract**

The article describes the main trends in the economy of modern Russia and their impact on the development of the production sector. The macroeconomic, sectoral and institutional aspects occurring in the country of economic transformation are analyzed. The basic drivers of change and key issues of constraining further development and limiting opportunities to overcome the consequences of the crisis are identified.

**Key Words**

sructure of production, investment, capital, economic growth, inflation, industry, financial markets, banking, interest rates, institutional environment

**Абстракт**

В статье рассмотрены основные тенденции в экономике современной России и их влияние на развитие реального сектора. Подробно проанализированы макроэкономические, отраслевые и институциональные аспекты происходящих в стране экономических трансформаций. Выделены основные факторы изменений, а также ключевые проблемы, которые будут сдерживать дальнейшее развитие и ограничивать возможности преодоления последствий развернувшегося кризиса.

**Ключевые слова**

Структура производства, инвестиции, капитал, экономический рост, инфляция, промышленность, финансовый рынок, банковский сектор, процентные ставки, институциональная среда.

**JEL Classification:** E30

## Введение

Увеличивающаяся вплоть до середины 2014 года открытость российской экономики оказывала сильное влияние на структуру производства, экспорт и импорт, структуру платежного и внешнеторгового баланса, разнонаправлено определяя конкурентоспособность России и экономический рост. После того как российская экономика с 2000 по 2007 г., достигла темпов роста до 7% в год, а в первой половине 2008 г – до 8%, в стране началось постепенное замедление экономического роста. Начиная с 2014 года, замедление экономического развития стало еще более существенным в связи со сложной международной обстановкой и финансово-экономическим кризисом. Антироссийские санкции, связанные с событиями на Украине, напряженность в нефтедобывающих странах и падение цен на нефть на мировом рынке, продуктовое эмбарго, блокирование поступления в Россию дешевых финансовых ресурсов являются основными внешними причинами, сильно ослабившими российскую экономику и тормозящими развитие реального сектора.

Однако, наряду с внешними составляющими, на российскую экономику на протяжении 20 последних лет давят и внутренние негативные факторы, такие как слабая диверсификация производства, высокий уровень коррупции и теневой экономики, критический износ основных фондов и другие. Кроме того, на структурные изменения в российской экономике непосредственное влияние оказывает экономическая политика государства, которую можно рассматривать как одну из серьезных внутренних причин сложившейся ситуации. Истощение природных ресурсов и загрязнение окружающей среды создают предпосылки и для ухудшения экономических показателей, и для ухудшения здоровья и продолжительности жизни населения в будущем.

Основной целью настоящего исследования является анализ современной макроэкономической ситуации в России и влияния отдельных негативных внешних и внутренних факторов на деятельность реального сектора экономики.

Для исследования применяются методы анализа данных и формальной логики. Выборка составлена на основе официальных статистических данных макроэкономических показателей за период 2002 - 2014 гг., публикуемых на сайте Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, Центрального банка России, НАУФОР.

## 1. Анализ экономической ситуации в России на современном этапе

На протяжении последних лет происходит замедление экономического роста России, начавшееся в 2000 году: среднегодовой темп прироста ВВП в 2000 г. составил 110%, в 2005 г. – 106,4 %, в 2010 г. - 104,5 %, в 2014 г. – 100,6 %.

Необходимо отметить, что ослабление экономической активности сопровождается ростом уровня безработицы: в 2012 г. – 5,1%, в 2014 г. – 5,6%. Одним из основных факторов, повлиявших на снижение экономического роста, стало ухудшение внешнеэкономической конъюнктуры и снижение внешнего спроса. В результате негативной динамики на мировых рынках сырьевых товаров средний индекс экспортных цен в первом полугодии 2013 г. принял отрицательное значение, понизившись на 3,4% против прироста на 5,3% за соответствующий период прошлого года. Нефть Urals – основная статья российского экспорта - на мировом рынке в 2014 году в среднем стоила 97,6 долларов США за баррель против 107,88 долларов в 2013 году, при этом за 2014 год ее цена упала на 44% (с 109,88 до 61,07 долл.). Цена на российский природный газ за этот промежуток снизилась на 11,4% (до 341 долл. за тысячу кубометров против 385 долл. в 2013 году).

По данным Лондонской биржи металлов по сравнению с апрелем 2013 г. цены на алюминий снизились на 2,5%, медь – на 7,4%, цена на никель выросла на 11,1 процента. В январе-апреле 2014 г. относительно соответствующего периода прошлого года алюминий продавался на 11,8% дешевле, медь – на 10,3%, никель – на 9,3 процента. В январе-марте 2014 г. внешнеторговый оборот уменьшился на 4,2% по сравнению с январем-мартом 2013 г. и составил 189,3 млрд. долл. США, что объясняется снижением стоимостных объемов экспорта и импорта. Экспорт товаров в январе-марте 2014 г. снизился на 3,0% до 122,7 млрд. долл. США, а импорт – на 6,2% до 66,6 млрд. долл. США.

Уменьшение стоимостных объемов внешней торговли России в январе-марте 2014 г. обусловлено значительным падением физических объемов импорта и снижением средних экспортных цен.

Анализ глобальных цепочек стоимости (ГЦС) по рейтингу Всемирного экономического форума показывает, что доля импортного сырья и полуфабрикатов в составе российского экспорта (participation index backward) составляет лишь около 7%, что говорит о вывозе слабо обработанного сырья. В то время как доля российского экспорта, используемого как сырье для экспорта из других стран (participation index forward) составляет 45%, что означает, что российское сырье большей частью возвращается обратно в Россию в форме импортируемой готовой продукции. Таким образом, российская экономика экспортирует сырье и продукцию обрабатывающей промышленности в форме изделий промежуточного назначения, а не сложную продукцию для конечного потребления.

Одной из ключевых проблем является слабо диверсифицированная и неустойчивая отраслевая структура производства. Как известно, существенная доля отраслей с высокой

степенью обработки положительно влияет на величину и устойчивость темпов роста экономики, в том числе и путем генерирования ими базовых инноваций. Анализ данных Росстата с 2002 по 2012 гг. (рис. 1) по отраслевой структуре ВВП свидетельствует о наличии негативных долгосрочных тенденций:

- увеличение в ВВП доли добычи полезных ископаемых (на 3,4%);
- уменьшение доли обрабатывающих производств (на минус 2,2%, соответственно);
- резкое падение доли сельского хозяйства;
- устойчивое падение доли транспорта и связи (на 2%);
- низкие доли в ВВП образования и здравоохранения – в 2012 г. на них вместе пришлось лишь 5,9% ВВП (5,6% ВВП в 2002 г.);
- высокая доля сектора госуправления (5,6% ВВП против 4,5% в 2002 г..

Рисунок 1: Отраслевая структура ВВП России 2002-2012 гг.

Источник: составлено авторами по данным Росстата.

Ухудшение внешнеэкономической конъюнктуры и рост издержек, связанный с динамикой оплаты труда, значительно ухудшили финансовое состояние российских предприятий. В 2013-2014 гг. прибыль предприятий и организаций в целом по экономике сократилась на 22,9%. В промышленности прибыль снизилась на 17,9%, на транспорте - на 30,5%. Основное снижение прибыли дали отрасли, ориентированные на экспорт, вследствие неблагоприятной мировой конъюнктуры, при том, что эти отрасли являются крупнейшими потребителями энергии. В металлургическом производстве за 2011-2014 гг. прибыль упала на 44,1% (-3,8 п.п. из 17,9 п.п. сокращения прибыли промышленности), в химическом производстве - на 23,6% (-1,5 п.п.), в угольной промышленности убытки составили 11,9 млрд. рублей (-3 п.п.). В строительстве на фоне низкого спроса падение прибыли достигло 50,9 процента.

Со стороны внутреннего спроса тенденция замедления роста в наибольшей степени связана с динамикой инвестиционного спроса. Инвестиции в основной капитал продемонстрировали резкое изменение тренда. Уверенный рост в период с 1995 по 2000 гг. (с 89% до 117%) снизился почти до нуля за 2000-2013 гг. (со 117,4% до 99,8%) и принял негативные значения в IV квартале 2014 г. (-1,7%). Причем привлеченные средства в структуре источников инвестирования составляли львиную долю (54,7 % в 2013 г.).

Снижение темпов экономического развития затронуло и рынок труда. Рост реальной заработной платы начал замедляться: по данным Росстата, в 2007 году рост реальной заработной платы составил 17,2%, а в 2014 году – 1,3%. Рост реальной заработной платы опережает рост производительности, что снижает конкурентоспособность экономики. При этом нужно учитывать, что производительность труда в России намного ниже, чем в развитых странах: ВВП, произведенный за час отработанного времени составляет в России 21,5 долл., что является самым низким показателем среди всех европейских стран (в среднем по странам ЕвроСоюза 50,9) и на 64% ниже аналогичного показателя в США. Численность экономически активного населения (в возрасте 15-72 лет) в течение ряда последних лет колеблется около показателя в 75 млн.человек, что к началу 2015 года составляло 52% от общей численности населения страны.

Уровень безработицы, являясь запаздывающим индикатором реальной экономической активности, составил 5,6% в 2014 году (2010 г – 7,5%, 2012 -5,1%). Однако ситуация с безработицей накаляется, поскольку многие крупные отрасли, такие как строительство и торговля, начали откладывать реализацию проектов, приспосабливаясь к высокой цене и низкой доступности заимствований, неопределенностям спроса, а, следовательно, более низкой рентабельности. В нефтедобывающей и обрабатывающей промышленности в связи с падением цен на нефть на мировом рынке также происходит снижение издержек за счет оптимизации численности работающих путем сокращений, либо перевода ряда подразделений на аутсорсинг и сокращения заработной платы. Аналогично растет число безработных в результате продолжающейся реструктуризации банковского сектора. Эти процессы, часто выражаются в скрытых формах безработицы (например, частичная занятость, переход на неполный рабочий день). Одновременно растет число занятых в неформальном (теневом) секторе экономики: с 18,2% в 2011 году до 19,7% в 2013 году (от общей численности занятых в экономике).

Низкая экономическая эффективность промышленного производства России, сокращение собственных источников накопления не позволяют решать положительно вопрос о приросте промышленного капитала за счет собственных ресурсов. Кризис 2008 г. еще более усугубил эти тенденции, однако и по прошествии 7 лет нельзя говорить о начале нового цикла экономического развития - рентабельность продукции и активов российских предприятий продолжает снижаться как в целом по экономике, так и в промышленности (таблица 1).

Таблица 1: Рентабельность продукции в экономике и промышленности России (2005-2013 гг.) %

| Показатель | 2005 год | 2011 год | 2012 год | 2013 год |
|---|---|---|---|---|
| Рентабельность проданных товаров, работ, услуг: всего в экономике | 13,5 | 9,6 | 8,6 | 7,0 |
| промышленность | 15,3 | 13,2 | 10,7 | 8,8 |
| Рентабельность активов: всего в экономике | 8,8 | 6,5 | 6,1 | 4,5 |
| промышленность | 11,9 | 8,4 | 8,1 | 4,5 |

Источник: Официальный сайт государственной статистики РФ www.gks.ru.

Формирование активов российских предприятий за счет кредитов способствовало увеличению денежной массы в российской экономике, что согласно монетаристской теории влечет за собой инфляцию. В результате скупки Банком России валюты за вновь печатаемые рубли за последние 14 лет произошел рост денежной массы в обращении (денежный агрегат М2) с 1156,6 млрд.руб. до 31404,7 млрд.руб., то есть наблюдалось увеличение в 27 раз, что действительно сопровождалось инфляцией (таб. 2). И это - один из самых мощных механизмов генерации инфляции. Валюта уходила в развитые страны, а высокая инфляция вместе с

нарастающей рублевой массой остается в России. Добавляет механизмы генерации инфляции и Правительство - в т. ч. плановым ростом цен на продукцию государственных монополий.

Таблица 2: Динамика денежной массы М2 в РФ, на начало года, млрд. руб.

| | 2001 | 2006 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Денежная масса М2 | 1150,6 | 6032,1 | 20011,9 | 24483,1 | 27405,4 | 31404,7 |

Источник: Официальный сайт Центрального банка РФ www.cbr.ru.

Однако, анализ одних только денежных источников инфляции не объясняет российский феномен, который в полной мере не укладывается в монетаристский подход. Тот факт, что в 2008 г. инфляция начала ускоряться (с 9,7 до 12,4 %) на фоне торможения экономического роста, и напротив, некоторое торможение инфляции (с 10,1 до 9,7), наблюдавшееся в 2007 г., происходило на фоне роста денежной массы (6033,1 до 8970,7 млрд. руб.), свидетельствует о том, что главным источником инфляции являются не столько денежные факторы, сколько рост издержек производства и высокий уровень монополизма. В условиях рыночной экономики потребление энергии, сырья и пр. в значительной степени зависит от рыночных цен на эти компоненты средств производства, и одна из проблем здесь - монополизация ценообразования со стороны естественных монополий. Удорожание естественных ресурсов за счет монопольной ренты также делает не эффективным, в конечном счете, вложения в активы компании с целью интенсивного воспроизводства в отраслях промышленности, что становится причиной потери капитала российских компаний и снижения рентабельности производства, как отмечалось выше (табл. 3). В связи с этим, необходима жёсткая бюджетная политика, государственное содействие превращению сбережений в производственные инвестиции, тогда рост денежного предложения не приведёт к росту цен.

Высокая инфляция также является и дополнительным налогом на население и экономику и тормозит развитие реального сектора страны. Накопленные валютные резервы в первой половине 2014 г. превысили 700 млрд. долл., а в декабре 2014 г. превысили 1100 млрд. долл. В 2007,2008 и 2014 гг. инфляция оставалась стабильно высокой и варьирует в диапазоне 11,87-13,28% в год (см. табл. 3).

Таблица 3: Темп инфляции и прирост ВВП в России, %

| Годы | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Темп прироста инфляции | 9,0 | 11,87 | 13,28 | 8,8 | 8,78 | 6,1 | 6,58 | 6,45 | 11,36 |
| Прирост ВВП | 108,2 | 108,5 | 105,2 | 92,1 | 104,5 | 104,3 | 103,4 | 101,3 | 100,61 |

Источник: Источник: http://cbr.ru/ Официальный сайт Центрального банка РФ.

Высокая инфляция в России стала одним из главных препятствий для общего развития РФ, а также развития инвестиционного и инновационного потенциалов. Основная причина высокой инфляции - неспособность страны эффективно трансформировать высокие доходы от экспорта природных ресурсов в эффективные производства с высокой производительностью труда, в развитую инфраструктуру, в развитие человеческого капитала, в высокое качество жизни населения, в инновационную экономику.

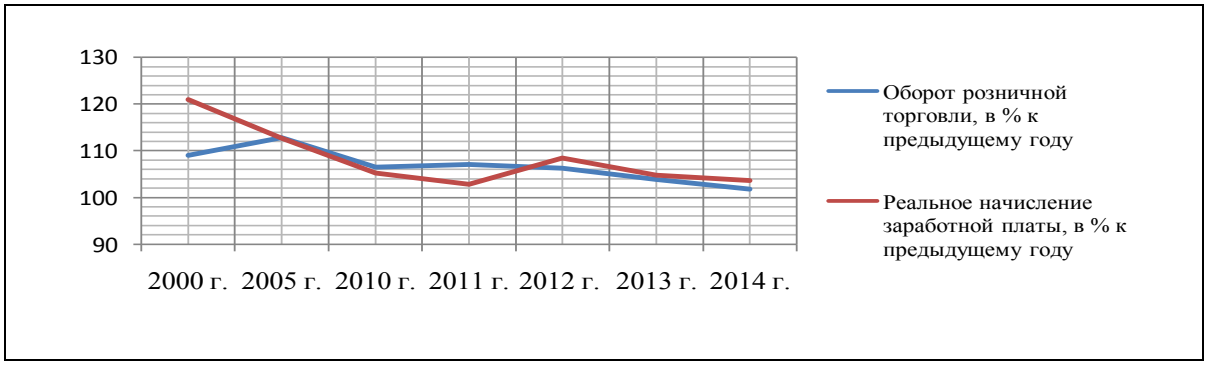
Фактически объем рублевой массы в 2009-2014 гг. находился и находится в жесткой зависимости от объемов валюты в арсенале Центрального банка (туда она поступает после обмена на рубли валютной выручки наших экспортеров и валюты иностранных инвесторов) (Катасонов, 2012) Таким образом, денежное предложение никоим образом не согласуется с потребностями в деньгах со стороны российского товаропроизводителя. Под девизом борьбы с

инфляцией сжимается денежная масса, однако рост цен никуда не исчезает. Не исчезает, потому что это не инфляционный рост, обусловленный переполнением каналов обращения излишней денежной массой, а потому, что растут издержки производства. То есть политика денежных властей направлена на то, чтобы сделать деньги дефицитным ресурсом посредством искусственного стимулирования роста процентных ставок по кредитам. В целом ряде отраслей и производств российской экономики в структуре издержек производства на первом месте находятся затраты не на рабочую силу, энергию, сырье или полуфабрикаты, а на погашение процентов по дорогим и сверхдорогим кредитам банков. Рентабельность большей части российских предприятий (по данным Росстата) значительно ниже процентных ставок банков. А это значит, что российский товаропроизводитель зарабатывает прибыль только для того, чтобы рассчитаться по кредиту, но при этом сам уверенно идет на дно. В результате, денежные власти России вкупе с коммерческими банками действуют губительно для отечественной экономики. Ситуация становится близка к критической, с учетом вступления России в ВТО: отечественные предприятия не смогут конкурировать с зарубежными производителями, имеющими доступ к несравнимо более дешевым кредитным ресурсам, которые предоставляют крупные западные и транснациональные банки.

Банк России уже многие годы ведет ограничительную денежную политику, искусственно подсаживая экономику на внешние источники финансирования. Перед финансовым кризисом 2008 года более половины денежной массы формировалось за счет внешних источников, главными из которых были эмиссионные центры США и ЕС. Неудивительно, что сразу же за оттоком иностранного капитала произошло трехкратное обрушение финансового рынка и крупнейшие российские корпорации, подсевшие на иностранные кредиты, оказались бы банкротами, если бы не предоставленные им по решению руководства страны беззалоговые кредиты.

Кроме сокращения инвестиций, сужение каналов финансирования текущей деятельности предприятий реального сектора за счет политики «дорогих кредитов», а также инфляционных изменений, на экономический рост российской экономики также оказывала негативное влияние динамика потребительского спроса. Темпы роста розничной торговли с 2012 г. снизились на 2,4, а объем платных услуг населению - с 4,2 до 2% соответственно. Замедление динамики оборота розничной торговли произошло под влиянием замедления темпов роста реальной заработной платы: только за последние 2 года этот показатель упал на 5 п.п. - с 108,4% в 2012 г. до 103,6% на конец 2014 года.

Рисунок 2: Оборот розничной торговли и реальная заработная плата, в %




Источник: Официальный сайт государственной статистики РФ www.gks.ru.

Такая динамика в основном была связана с двумя факторами: изменением заработной платы в бюджетном секторе и ускорением роста потребительских цен.

## 2. Анализ финансового рынка России и доступности финансовых ресурсов для российских предприятий

Решающим фактором, определяющим устойчивое развитие российской экономики, является наличие финансовых ресурсов для поддержки инвестиционной активности предприятий, главными характеристиками которых являются их объем и долгосрочность. Становление и опыт развития рыночной экономики в России в последние 25 лет убедительно показывает, что именно отсутствие достаточного объема долгосрочных финансовых ресурсов являлось одним из существенных препятствий для масштабной модернизации инфраструктуры и основных фондов предприятий (Дегтярева, 2010).

Развитие российского финансового рынка регулярно приводит страну к массовому притоку краткосрочного спекулятивного иностранного (в 1996–1998 гг. и 2006–2008 гг.) и отечественного капитала (2014-2015 гг.). Подобный спекулятивный капитал лишь в незначительной степени влияет на инвестиционную активность предприятий, в основном стимулируя потребление за счет импорта. Национальная финансовая система в полной мере не выполняет свои основные функции – сберегательную и инвестиционную, и является катастрофически уязвимой к внешним шокам.

### 2.1. Рынок ценных бумаг

Для развития производства особенно важным оказывается функционирование рынка ценных бумаг, придающего капиталу мобильность. По данным НАУФОР в форме открытых акционерных обществ в России зарегистрировано 31 926 юридических лиц, однако на организованных рынках представлено менее одного процента из их числа, что свидетельствует о вялой активности российских предприятий в привлечении капитала через рынок ценных бумаг на основе эмиссии и дополнительной эмиссии акций. При этом количество эмитентов допущенных к торгам на ведущих российских и мировых биржах ежегодно сокращается. Для российского рынка характерна высокая концентрация капитализации как по эмитентам, так и по отраслям: на долю 10 крупнейших эмитентов (ОАО «Газпром», ОАО «НК «Роснефть», ОАО «Сбербанк России», ОАО «ЛУКОЙЛ» и др.) приходится более 60% рыночной капитализации.

В период с 2007 по 2013 годы на российском рынке облигаций была отмечена тенденция по уменьшению количества эмитентов облигаций, с одновременным увеличением объема и частоты их размещений. Эмитентами облигаций в России могут быть не только акционерные общества, но и общества с ограниченной ответственностью и при определенных условиях некоммерческие организации. По данным НАУФОР количество эмитентов участвующих во вторичном обороте акций, облигаций за этот период снизилось с 465 до 292 эмитентов (на 37,2%), а в 2013 году возросло до 353 компаний. При этом количество выпусков облигаций за этот период увеличилось с 639 до 1030, а объем внутреннего рынка вырос соответственно с 1272 до 5189 млрд руб. В 2012 году 179 эмитентов разместили 229 новых выпусков, а в 2013 году новые выпуски на сумму 1545 млрд руб. разместило уже 238 эмитентов. Кроме того, рынок облигаций постепенно возвращается на территорию нашей страны: на долю внутренних заимствований приходится 53,3% рынка (против 70,8% в 2005 году). На долю 10 крупнейших эмитентов приходится 50% торгового оборота (ОАО «АК «Транснефть», ОАО «НК «Роснефть», ОАО «РЖД» , ОАО «Россельхозбанк» и др.) (Трегуб, 2014).

В течение многих лет выпуск облигаций и выведение их на биржу в России были сильно зарегламентированной и очень сложной процедурой. В настоящий момент, в результате последовательного реформирования, как законодательства, так и требований самих бирж, процедура выпуска и обращения облигаций существенно облегчена. Эмиссия биржевых облигаций осуществляется без государственной регистрации. Увеличено количество случаев, когда не требуется регистрация Проспекта эмиссии (например, когда годовая сумма привлечения не превышает 200 млн. руб.).

Заинтересованность предприятий в выпуске облигаций продиктована рядом их преимуществ, среди которых отсутствие жестких требований по обеспечению, более низкий процент по сравнению с кредитами, длительный срок привлечения инвестиции, отсутствие зависимости от одного кредитора и др. (Дегтярева, 2014).

Несмотря на определенные положительные изменения, происходящие на рынке ценных бумаг и преимущества облигационных займов, приходиться констатировать недостаточную

развитость облигационного рынка как финансового посредника в привлечении капитала для реального сектора экономики. Основными эмитентами на рынке облигаций России являются крупные предприятия. Средний и, тем более, малый бизнес практически не имеют возможности привлекать средства на данном рынке, поскольку, во-первых, в случае привлечения незначительных сумм выпуск является очень дорогим, во-вторых, деятельность мелких компаний не является достаточно открытой и прозрачной. Основными покупателями облигаций в России выступают коммерческие банки, в то время как другие финансовые институты (негосударственные пенсионные фонды, инвестиционные фонды, страховые компании) являются слишком «слабыми», либо не заинтересованными в инвестировании капитала. Сам облигационный рынок незначителен: отношение объема рынка к ВВП России в 2013 году составило всего 7,8%.

### 2.2 Обзор ситуации в банковском секторе и доступности банковских кредитов для российских предприятий

Банки являются наиболее крупными финансовыми посредниками в нашей экономике, однако и здесь мы вынуждены констатировать снижение темпов роста кредитования предприятий: с 24,4% в 2012 года до 12,9% в 2013 г. Одной из наиболее насущных является проблема обеспечения возможности привлечения заемных средств для финансирования активов отечественных предприятий. Сегодня в условиях глобализации экономики и, особенно в свете эскалации международной напряженности, вопрос государственной поддержки банковского сектора, развития реального сектора, и, соответственно, возможности дополнительного привлечения финансовых средств для него, крайне актуален (Багаутдинова, 2014).

Нехватка капитала в реальном секторе российской экономики объясняется, как уже было отмечено выше, высокой ставкой банковского кредита. В странах с континентальной финансовой моделью эту задачу в современных условиях решают коммерческие банки, как кредитные институты, обладающие конкурентными преимуществами в ресурсах, инфраструктуре, инвестиционно-кредитных технологиях. Однако, в России политика, проводимая Центральным банком на современном этапе, противоречит указанной цели. Так, сжимая денежную массу и повышая ключевую ставку, в конечном итоге Центральный банк искусственно ухудшает условия кредитования предприятий, что неминуемо ведет к сокращению объемов производства и значительному снижению инвестиций (Токарева, 2011). Результатом такой политики является развитие инфляции издержек и рост инфляционных ожиданий с учетом перехода к «плавающему» курсу рубля. Известно, что более половины денежной базы в российской экономике сформировано под иностранные кредиты и инвестиции, которые определяют состояние финансового рынка. С введением санкций и уходом иностранных игроков происходит падение рынка, - нарушаются процессы воспроизводства во всем негосударственном секторе. Такая политика загоняет экономику в стагфляционную ловушку. На фоне хронической нехватки кредитов (отношение валового кредита к ВВП в России вдвое ниже, чем в крупных развивающихся странах и втрое ниже, чем в развитых) это влечет за собой падение деловой активности, сокращение производства и деградацию промышленности (Глазьев, 2015). В итоге, проблема крайне дорогих и чрезмерно коротких банковских кредитов не только не находит решения, но даже усугубляется. Прекращение рефинансирования со стороны крупнейших банков и корпораций ЕС и США может привести к разрушению сложившихся в российской экономике механизмов воспроизводства. Банк России, поднимая ставку процента, резко усугубляет негативное влияние западных санкций, обрекая даже относительно благополучные отрасли российской экономики на сужение производства и сжатие инвестиций. Антироссийские санкции вкупе с ужесточением монетарной политики финансовых властей провоцируют вступление в крайне опасный для российской экономики резонанс.

В России короткие кредиты на пополнение капитала предприятий предлагаются по крайне высоким ставкам, - банки выдают их, чтобы демонстрировать приемлемый уровень рентабельности. Стремительно развивающаяся нестабильная ситуация в экономике не позволяет уверенно просчитывать стоимость более длинных кредитов, поэтому их предложение очень ограниченно. При этом замедлению роста кредитования, помимо общих снижающихся тенденций в экономике, способствует низкая деловая активность, которая

находится на уровне кризисного 2009 года. Предприниматели просят снизить непосильные для развития бизнеса кредитные ставки, но банки не могут уменьшить процент – нет дешевых «длинных денег» и слишком высоки риски. В тоже время каждый рубль, поступивший на расчетный счет, уходит с него в среднем в течение 2,8 дня, что в точности соответствует уровню апреля 2009 года. На дне кризиса этот показатель составлял 3,1 дня. Таким образом, развивается кризис экономической модели, дестимулирующей развитие предпринимательства (Милов, 2014).

Процентная ставка по кредитам в России практически всегда существенно превышает уровень инфляции.

Рисунок 3: Тенденции изменения процентных ставок

Повышение ключевой процентной ставки в сложившихся условиях возросших внешнеэкономических рисков не может служить достаточным стимулом для сдерживания оттока и стимулирования притока капитала. Оно лишь усугубляет неконкурентоспособность российской банковской системы по отношению к банкам стран ОЭСР, располагающим дешевыми и длинными кредитными ресурсами, которые практически бесплатно предоставляются им своими центральными банками. Преимущественное положение иностранных кредиторов закрепляется нормативной политикой Банка России, который оценивает обязательства зарубежных, в том числе, офшорных юрисдикций с меньшим дисконтом, чем обязательства российских эмитентов на том основании, что последние имеют более низкий рейтинг американской «большой тройки» рейтинговых агентств (Глазьев, 2015).

В результате преимущество получает иностранный капитал, связанный с эмиссионными центрами мировых валют в связи с фидуциарной (фиатной) природой последних. Они создаются без какого-либо реального обеспечения, заменителем которого являются долговые обязательства соответствующих государств и корпораций. Поэтому они могут эмитироваться без каких-либо ограничений и под любой процент в интересах этих государств и их национального капитала.

В рамках проводимой Банком России политики проблем с деньгами до введения санкций не испытывали только сырьевые корпорации, которые работают на экспорт и могли под залог своих экспортных доходов и активов брать кредиты у американских или европейских банков. Они могут занимать и на внутреннем рынке, пока имеют достаточно высокую рентабельность. По сравнению с началом 2015 года средние эффективные ставки по кредитам на пополнение активов российских предприятий выросли. Известно, что кредиты на пополнение активов российских предприятий являются ключевым инструментом развития и расширения бизнеса и необходимым условием для продвижения программ импортозамещения. Однако при текущем уровне процентных ставок, лишь незначительное количество предприятий смогут взять на себя

подобные риски. Фактически предприятия инвестиционного комплекса (машиностроение и строительство) не имеют должного доступа ни к внешним источникам кредита, ни к внутренним, которые для них слишком дороги (рис.4).

Рисунок 4: Показатели доходности операций в производственной сфере в сравнении с процентной ставкой

Источник: Официальный сайт государственной статистики РФ www.gks.ru.

В ситуации, когда традиционные методы тарифной защиты жестко ограничены ВТО, именно условия кредитования экономики становятся решающим орудием международной конкурентной борьбы. Из этого следует необходимость кардинального изменения денежной эмиссии – перехода от ее валютного обеспечения на обеспечение внутренними обязательствами государства и бизнеса. В последние годы Банк России формально отказался от валютного обеспечения денежной эмиссии. Ее основная часть направляется по каналам рефинансирования под обеспечение национальных заемщиков. Однако это рефинансирование остается краткосрочным и крайне ограниченным. Если в странах с суверенными денежными системами, рефинансирование ведется за символический, часто отрицательный процент и под многолетние обязательства внутренних заемщиков, прежде всего, самих государств, то Банк России ограничивает свои операции недельными и месячными сроками под высокий, недоступный для большинства производственных предприятий процент.

Очевидно, что без финансовой поддержки невозможно обеспечить быстрое и цивилизованное становление предприятий малого и среднего инновационного бизнеса, внедрение других видов предпринимательской деятельности на внутригосударственном и внешнем экономическом пространстве. Экстренные меры государственной поддержки предприятий реального сектора отражены в Федеральном законе от 31.12.2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в РФ». Так, правительством Российской Федерации было принято решение о создании Фонда развития промышленности. Данная организация призвана осуществлять комплекс действий по повышению доступности займов для финансирования производственно технологических процессов, стимулированию модернизации и созданию

новых производств конкурентоспособной продукции. Программы финансирования Фонда развития промышленности будут решать актуальные проблемы промышленного развития, что также предполагает возможность доступного привлечения средств под низкий процент (5% годовых), сопровождение программы целевого займа на всех стадиях и контроль над реализацией проектов.

Доступное кредитование бизнеса в состоянии помочь в решении многих проблем, стоящих перед отечественными предпринимателями, и прежде всего, в формировании оборотного капитала. Средства должны направляться на пополнение активов российских предприятий, столь необходимого для воспроизводственного процесса, для увеличения прибыли компаний, для развития фирм в целом. С помощью дополнительного финансового ресурса представители отечественного бизнеса могли бы получить возможность расширить сферу и объемы деятельности.

## 3. Влияние «плохих» институтов на развитие бизнеса в России

Многообразные предпринимательские структуры руководствуются в своем поведении набором определенных «правил игры», и находятся в рамках относительно устойчивой, хотя и меняющейся институциональной среды. Эта институциональная среда представлена совокупностью институтов, таких как формы собственности, организационные формы, законы, нормативные акты, традиции, обычаи и т.д. Влияние институтов на экономическое развитие, благосостояние народа и модернизацию очевидно. В 2012 г. Д. Асемоглу и Дж. Робинсон в книге «Почему страны терпят неудачи: источники власти, процветания и бедности» показали, что «экономические институты имеют решающее значение в определении того, будет ли страна богатой или бедной, а политика и политические институты определяют, какие экономические институты страна будет иметь» (Acemoglu, 2012).

Практически по всем индикаторам развития институциональной среды Россия существенно отстает не только от развитых стран, но и стран БРИКС. Так, согласно данным рейтинга «Индикаторы конкурентоспособности крупнейших развивающихся экономик» Всемирного экономического форума в 2014-2015 гг. Россия по качеству развития институтов находится на 97 месте, для сравнения Китай на 47, Индия на 70. Многочисленные исследования, проведенные отечественными экономистами К. Сониным, А. Шевелевым, А. Аузаном, А. Илларионовым и др., показывают, что в российской экономике образовалось много точек торможения или «институциональных ловушек», подавляющих деловую активность предпринимателей. К ним относятся слабая защита прав собственности, высокая коррупция, административные барьеры, подавление конкуренции на некоторых рынках, слабая судебная система, частые изменения в законодательстве. «Плохие» институты ведут к тому, что издержки во многих отраслях, и, в первую очередь, в строительстве, в России значительно выше, чем в развитых странах (таблица 4).

Таблица 4: Влияние «плохих» институтов на экономику на примере рынка недвижимости в г. Москва

| Отрасль | Права на землю | Согласования (включая взятки) | Сроки с учетом % ставки | Инфраструктура сети | Цена плохих институтов |
|---|---|---|---|---|---|
| Капитальное строительство, торговля | +15% | | | +7-10% | + 25% на объект; +16% к цене товара в рознично сети |
| Жилищное строительство | +25% | +8% | +24% | 6% | +63% к стоимости квадратного метра |
| Офисная недвижимость | | +3% | +30% | | +25-30% к стоимости квадратного метра |

Источник: таблица приводится по данным «Точки торможения в российской экономике: локализация и эффекты плохих институтов» (Серия «Аналитические записки по проблемам правоприменения», Май 2011). Волков В.В., Панеях Э.Л., Титаев К.Д., Хованская А.В., Дмитриева А.В. СПб: ИПП ЕУ СПб, 2011.

Предприниматели тратят значительные средства на преодоление административных барьеров и несут дополнительные затраты на защиту прав собственности. Высокие административные барьеры повышают риски для бизнеса, а это, соответственно, ведет к повышению процентных ставок по заемным средствам и. росту издержек при реализации долгосрочных проектов. Другой важной проблемой является частое изменение формальных институтов, особенно налогового и финансового законодательства. Предприниматели не успевают адаптироваться к одним ставкам налогообложения и формам отчетности, как на смену им уже приходят другие. Неопределенность в сфере экономической политики и прав собственности укорачивает горизонты планирования. Все вместе это провоцирует значительный рост издержек и цен.

Однако не во всех областях экономической деятельности институциональная среда в России сложна настолько, чтобы заметно тормозить развитие бизнеса: институциональные барьеры роста в значительной степени локализованы на определенных рынках и в определенных точках взаимодействия государства и бизнеса, и процветают в основном в строительной отрасли, здравоохранении, природопользовании.

## 4. Мероприятия по улучшению условий ведения бизнеса в России

Российская экономика имеет огромный потенциал развития, основанный на трех основных факторах:

- уникальных запасов природных ресурсов и возможности соединения добычи сырья с его высокотехнологичной переработкой;
- высоком уровне образования населения: наличие высокоинтеллектуального человеческого капитала, несмотря на утечку мозгов в течение последних десятилетий;
- огромном размере внутреннего рынка: нарождающийся рынок ЕАЭС во главе с Россией предполагает дополнительные преимущества, которые дадут экономическая и финансовая интеграция в единое экономическое пространство.

Неблагоприятная макроэкономическая и геополитическая ситуация, не только временно обострила проблемы российских предприятий, и снизила их мощность, но и показала основные «больные» места экономики. На сегодняшний момент является очевидным проведение взвешенной экономической политики, направленной на улучшение условий ведения предпринимательской деятельности и стимулирование сдвигов в отраслевой структуре экономики.

В настоящее время в РФ утверждены и действуют планы мероприятий по следующим направлениям:

1. Повышение качества регуляторной среды для бизнеса, оптимизации процедур регистрации и несостоятельности (банкротства) бизнеса. Планом предусмотрены мероприятия, направленные на упрощение взаимодействия государства с предпринимателями в области контроля и надзора, а также упрощения процедур регистрации бизнеса (юридических лиц и индивидуальных предпринимателей), повышение эффективности защиты кредиторов и облегчения процедуры банкротства;
2. Развитие конкуренции и совершенствование антимонопольной политики. К данным мерам, прежде всего, относятся снижение доли государственного сектора в экономике, развитие конкуренции в отдельных отраслях экономики (на рынках медицинских услуг, нефтепродуктов, связи, авиаперевозок, лекарственных препаратов, дошкольного образования), формирование перечня приоритетных отраслей;
3. Поддержка экспорта и доступа на рынки зарубежных стран. Сюда входят мероприятия связанные с продвижением российского несырьевого экспорта на рынки зарубежных стран, формирование стимулирующей экспорт институциональной среды, обеспечивающей конкурентоспособные условия деятельности российских компаний на

мировом рынке, формирование класса предприятий-экспортеров, совершенствование механизма таможенного администрирования;

4. Стимулирование бизнеса на основании государственных закупок, что подразумевает облегчение доступа к госзакупкам и увеличение доли закупок инфраструктурных монополий и компаний с государственным участием у предприятий, отвечающих определенным условиям либо по форме образования (субъектам малого и среднего бизнеса), либо по отраслевой принадлежности, либо по степени инновационности продукции;
5. Повышение доступности финансовых ресурсов, в том числе программы господдержки бизнеса и льготного кредитования. Регулируя доступ заемщиков на рынок ссудных капиталов, предоставляя правительственные гарантии и льготы, государство в лице ЦБ РФ должно ориентировать банки на преимущественное кредитование тех предприятий и отраслей, деятельность которых соответствует задачам осуществления общенациональных программ социально-экономического развития, в частности, обеспечивать получившее сегодня особую актуальность импортозамещение.

Кроме того, на наш взгляд, для обеспечения эффективности указанных мер, крайне необходимы структурные изменения экономической политики государства, а именно:

- отказ от применения либеральной макроэкономической политики, приводящей к резкому изменению курса рубля, инфляции и других значимых экономических показателей. Все изменения должна осуществляться планомерно и постепенно, без резких «шоков»;
- снижение административных барьеров, в частности необходимо ужесточить мониторинг деятельности контрольных, надзорных, разрешительных органов;
- наложение моратория на постоянные изменения законодательства, особенно в налоговой и финансовой сфере. Бизнес-планирование значительно осложняется с учетом невозможности прогнозирования изменения мер государственной фискальной политики даже в краткосрочной перспективе;

С учетом складывающихся сегодня макроэкономических реалий в отечественной финансовой системе важно продвигать систему мероприятий по инвестиционной поддержке российских компаний. Банкам следует отбирать проекты, направленные на развитие высокотехнологичного промышленного производства, разрабатывать меры по снижению проектных и кредитных рисков и схему финансирования проектов стратегических проектов. Банки должны помогать доводить инновационные проекты до уровня, когда может быть осуществлено их финансирование, а также оказывать комплекс услуг по сопровождению этих проектов. Тогда гарантии эффективности деятельности предприятий будут основой управления кредитными рисками банков. В свою очередь, роль государства в переходе к стратегии инновационного развития экономики, должна заключаться в обеспечении осуществления экспансионистской денежно-кредитной политики, направленной на увеличение денежного предложения и стимулирования спроса на деньги (Багаутдинова; 2013).

Для достижения стратегических целей, стоящих перед государством на современном этапе, рефинансирование капитала должно вестись под 5% с учетом средней рентабельности обрабатывающей промышленности. Должны быть предусмотрены пониженные ставки для сельского хозяйства, строительства и других «сезонных» отраслей с низкой рентабельностью. Доступ к системе рефинансирования должен быть открыт для всех коммерческих банков на универсальных условиях, включающих контроль за целевым использованием кредитов, а также для банков развития на особых условиях, соответствующих профилю и целям их деятельности. Кроме того, финансовая поддержка может быть необходима для получения и реализации новых заказов, в том числе потенциальных заказов от государства (Глазьев, 2014).

Замещение внешних займов внутренними позволило бы ликвидировать до 3 трлн. руб. неоправданных потерь и соответственно увеличить объем кредита национальной экономики, который стал бы дешевле и намного доступнее для производственных предприятий.

## Заключение

Анализ основных макроэкономических показателей российской экономики наглядно свидетельствует о наступлении эры, так называемой, «новой нормальности». Новая нормальность (new normal) — концепция, которую предложили специалисты PIMCO в 2009 году для описания экономических процессов. «Новую нормальность» России можно описать тремя основными моментами:

1. Определенное изменение темпов экономического роста. Резкое, практически вдвое. Российская экономика в ближайшие 3-4 года уже не даст больше 5% среднего роста.
2. Высокий леверидж (перекредитованность) российской экономики.
3. Неэффективность инструментов и механизмов традиционной государственной политики: монетарной, фискальной, политики стимулирования спроса. Ситуация становится сложнее, а возможностей влиять на нее – меньше.

С определенной уверенностью можно утверждать, что современный кризис в национальной экономике в значительной мере обусловлен определенными решениями в области внешнеэкономической, монетарной, фискальной политики, которые укрепили экономические позиции одной группы отраслей и одновременно поставили другие отрасли и виды деятельности в невыгодное положение. Отсюда вытекает, что практически любые антикризисные меры предполагают такое государственное вмешательство в макроэкономическую ситуацию, которое является не нейтральным по отношению к большинству затрагиваемых ими отраслей.

Следовательно, речь должна идти о разработке и проведении не просто экономической политики, направленной на развитие реального сектора экономики России, а политики, призванной решать принципиально различные задачи позитивного развития, стоящие перед ее отраслями, подотраслями, крупнейшими предприятиями, которые характеризуются различным текущим уровнем как внутренней, так и внешней конкурентоспособности.

В рамках экономической (промышленной) политики следует различать:

- меры по поддержанию новых перспективных отраслей национальной экономики (по критерию их возможного вклада в экономический рост в перспективе);
- помощь в технологической перестройке отраслей ядра национальной экономики, которые сегодня должны осуществить импортозамещение (например, стимулирование инвестиций);
- поддержку процессов межотраслевого перелива капитала и рабочей силы в перспективные производства и свертывания производства в тех секторах национальной экономики, которые относятся к устаревающим и имеют более низкую эффективность использования экономических ресурсов.

В условиях дефицита внутренних дешевых финансовых ресурсов и отстранения России в связи с санкциями от внешних источников финансирования государственные органы должны создавать для банков, отвечающих последним тенденциям НТП, условия, благоприятствующие для развития инновационных кредитных продуктов и активно внедрять программы финансовой поддержки приоритетных отраслей экономики.

Большое значение имеет также реформирование институциональной среды. На первый план здесь выходит повышение эффективности борьбы с коррупцией (в том числе и путем конфискации у коррупционеров личного имущества), укрепление судебной системы и снижение административных барьеров. Экономические институты более высокого качества будут способствовать повышению темпов экономического роста.

## Библиографический список

1. БАГАУТДИНОВА, И. ТОКАРЕВА Г. Проблемы кредитования как основы воспроизводства оборотного капитала в условиях вступления России в ВТО // Российское предпринимательство, 2013, №23 (245). - С. 49-60.
2. ГЛАЗЬЕВ, С. Основные направления денежно-кредитной политики как приговор российской экономике // Эксперт, 2015, №285.
3. ГЛАЗЬЕВ, С.. Как не проиграть в войне. Доклад. Июль, 2014.

4. ДЕГТЯРЕВА, И. МАРЬИНА, А. ШАЛИНА, О. Формирование структуры источников финансирования оборотного капитала российских предприятий: реалии и векторы развития //Вестник УГАТУ, 2014, том 18, #2 (63). – С. 157-166.
5. ДЕГТЯРЕВА, И. ШАЛИНА, О. Рынок ценных бумаг – Уфа, УГАТУ, 2010.
6. ИВАНТЕР А. Ростовщики, а не партнеры. [online]. Режим доступа: http://expert.ru/expert/2013/09/rostovschiki-a-ne-partneryi/
7. КАТАСОНОВ В.Ю. Россия и ВТО: О субсидировании экономики и суверенной банковской системе. [online]. Режим доступа: http://ruskline.ru/analitika/2012/06/16/rossiya_i_vto_o_subsidirovanii_ekonomiki_i_suverennoj_bankovskoj_sisteme
8. МИЛОВ, В. Классическая олигополия: почему в России высокие проценты по кредитам. [online]. Режим доступа: http://m.forbes.ru/article.php?id=240124
9. ТОКАРЕВА, Г. Инновационно-инвестиционная деятельность как фактор инициирования экономической динамики в условиях нестабильности. - Уфа, АН РБ, Гилем, 2011.
10. ЮФРЯКОВ, Ю. Перспективы привлечения капитала компаниями второго-третьего эшелонов: возможности, условия, инструменты // Рынок ценных бумаг. - №9 (414). – 2011.
11. ТРЕГУБ, А. ГРАБУЧА, И. Российский фондовый рынок: первое полугодие 2014 года. События и акты. [online]. Режим доступа: http://www.naufor.ru/download/pdf/factbook/ru/RFR2014_1.pdf
12. ACEMOGLU, D. ROBINSON, J. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty. New York: Crown Business, 2012.
13. The Global Competitiveness Report. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

## Адрес и контактные данные авторов

prof. Irina Degtyarova, DrL.
Ufa State Aviation Technical University
Ufa, K.Marks str. 12, 450000
Tel.: +7917-34-15349
E-mail: degtjareva@mail.rb.ru

prof. Inna Bagautdinova, PhD.
Ufa State Aviation Technical University
Ufa, K.Marks str. 12, 450000
Tel.: +7917-43-59067
E-mail: inna.bagautdinova@yandex.ru

prof. Guzel Tokareva, PhD.
Ufa State Aviation Technical University
Ufa, K.Marks str. 12, 450000
Tel.: +7960-38-02880
E-mail: sapfo79@mail.ru

prof. Olga Shalina, PhD.
Ufa State Aviation Technical University
Ufa, K.Marks str. 12, 450000
Tel.: +7917-45-71877
E-mail: olenkash@bk.ru

# СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ ОБРАЗОВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

*The modern challenges of education in the context of sustainable development*

**Ольга Шалина, Гузель Токарева**

**Abstract**

The article is devoted to the review and analysis of current trends in the world of higher education. The impact of the education on the production and social sectors is huge. The article describes the main trends of transformation of the role, content and technology of higher education under the influence of geopolitical, economic and technological changes in the world.

**Key Words**

higher education, universities, trends, sustainable development, curricula, e-learning, lifelong learning, interdisciplinary education

**Абстракт**

Статья посвящена обзору и анализу современных тенденций в области мирового высшего образования. Влияние образования на производственный и социальный секторы является колоссальным. В статье показан процесс трансформации роли, содержания и технологий высшего образования под влиянием геополитических, экономических и технологических изменений в мире.

**Ключевые слова**

оысшее образование, университеты, тенденции, устойчивое развитие, учебные планы, электронное образование, непрерывное образование, междисциплинарное образование

**JEL Classification:** E30

## Введение

Нельзя недооценивать влияние глобализации, геополитики и научно-технического прогресса на образование: меняется не только длительность и формы образования, но и требования к выпускникам и вузам. Проведенный анализ публикаций в области образования за последние 10 лет позволил выделить шесть доминирующих направлений развития высшего образования:

1. Направленность образования на достижение Устойчивого развития и социальной-ответственности;
2. Практическая направленность образования;
3. Междисциплинарность образования;
4. Формирование системы непрерывного образования (Lifelong education, LLE);
5. Переход на электронные формы образования (E-education);
6. Политичность образования.

В данной статье проводится анализ трансформации высшего образования и его роли в обществе в контексте вышеуказанных направлений. Статья подготовлена по результатам научной стажировки Токаревой Г.Ф, Шалиной О.И. на факультете материаловедения и технологии Словацкого Технологического Университета под руководством проф. Петера

Сакала (в рамках реализации Соглашения между Министерством образования и науки Российской Федерации и Министерством образования Словацкой республики от 07.11.2006)).

## 1. Роль университетов в достижении основных целей Устойчивого развития

С момента публикации документа ООН «Повестка дня на XXI век», где подчеркивается роль образования в обществе, прошло 23 года, однако в контексте сложной геополитической обстановке в мире, роль образования для достижения устойчивого развития (УР) и социальной ответственности бизнеса и индивидов неуклонно возрастает.

Осознавая высокую роль образования в обществе, большинство стран ОЭСР наращивают государственные расходы на образование: во все уровни образования прирост государственных инвестиций за 2008-2011 составил в среднем по странам 7% (за исключением Венгрии, Италии, Португалии, Исландии и России, где государственные расходы на образование за этот период упали в среднем на 5%) (OECD, 2014).

Анализируя Проект резолюции ООН от 15 августа 2015 года по принятию повестки дня в области устойчивого развития на период после 2015 года, можно выделить следующие цели в области высшего образования (Резолюция ООН, 2015):

К 2030 году обеспечить для всего населения равный доступ к недорогому и качественному высшему образованию (в том числе университетскому);

Создавать и совершенствовать учебные заведения, учитывающие интересы детей, инвалидов и гендерные аспекты; обеспечить безопасную, свободную от насилия и социальных барьеров и эффективную среду обучения для всех;

К 2020 году существенно увеличить во всем мире количество стипендий, предоставляемых развивающимся странам в развитых странах и других развивающихся странах для получения высшего образования (включая профессионально-техническую подготовку и обучение по вопросам информационно-коммуникационных технологий, технические, инженерные и научные программы);

К 2030 году существенно увеличить число квалифицированных преподавателей, в том числе посредством международного сотрудничества в подготовке преподавателей в развивающихся странах.

Необходимо отметить, что роль образования является уникальной, поскольку образование является не только целью, но и средством достижения УР. Здесь можно выделить четыре основных аспекта.

Во-первых, подготовка высокоинтеллектуальных и действено-ориентированных кадров для устойчивого развития общества. Задача вузов заключается в обеспечении жизнеспособности и устойчивости развития общества посредством подготовки завтрашних социально- и экологически-ответственных лидеров (Багаутдинова, 2015).

Во-вторых, пропаганда принципов устойчивого развития и формирование социально-ответственного поведения населения и бизнеса. С этой целью в рабочие программы таких дисциплин как менеджмент, экономика, социология вносятся разделы, посвященные УР, а при необходимости в учебные планы вносятся отдельные дисциплины, связанные с корпоративной социальной ответственностью (КСО) и устойчивым развитием (Фидлерова, 2014). Также на базе вузов проводятся открытые лекции, посвященные пропаганде устойчивого потребления, устойчивого образа жизни, правам человека, экологической ответственности и др.

В-третьих, проведение научных исследований в области УР с целью приращения теоретической базы и разработки механизмов внедрения, реализации, контроля за УР и КСО.

В-четвертых, создание постоянно действующих информационных платформ, аккумулирующих статистические данные и аналитическую информацию в области УР и КСО.

## 2. Практическая направленность образования

По некоторым оценкам в ближайшее время около 25% занятых в мировой экономике потеряют свои рабочие места по причине нехватки достаточных знаний и навыков (Pappas, 2014). Университеты, должны готовить выпускников, уровень и навыки которых соответствуют требованиям рынка труда. Поэтому во многих вузах мира квалификация выпускников описывается в виде набора способностей или компетенций, необходимых для осуществления профессиональной деятельности, а не просто перечисляются знания, приобретенные в процессе обучения. Чтобы определить набор компетенций, необходимых для каждой программы и определить результаты изучения программ, заинтересованные стороны - преподаватели университетов, представители предприятий, промышленные и профессиональные ассоциации, органы аккредитации, правительство и также студенты - должны иметь каналы коммуникации. Образовательные результаты определяются для каждой программы на основе анкетирования всех заинтересованных сторон.

Проектирование учебных планов превращается в непрерывный процесс. Проектировщики должны изучить существующие учебные программы с привлечением представителей промышленности (будущих работодателей) чтобы выявить пробелы и требования к квалификации и сформулировать содержательные контуры учебных планов. При этом исследователи отмечают тот факт, что не существует единого способа разработки идеального учебного плана. Можно лишь найти приемлемую альтернативу из многих возможных. Учебная программа должна быть направлена на преодоление разрыва между входными и выходными требованиями к обучающимся. Идеальный учебный план строго ориентирован на результаты, поднимая квалификацию студентов с момента поступления к четко определенному уровню на момент окончания вуза.

Образовательные учреждения должны учитывать, что цикл создания знаний, распространения, обучения и использования становится короче. Это, в свою очередь, приводит к необходимости постоянного повышения квалификации рабочей силы и обновления содержания обучения. В результате, должны быть разработаны новые учебные программы, удовлетворяющие потребности не только традиционных учащихся очных отделений, но и учащихся, получающих образование и повышающих квалификацию без отрыва от производства. Для того чтобы удовлетворить все эти требования новые учебные программы должны:

- иметь гибкую структуру на модульной основе;
- быть легко адаптированными к различным целевым группам;
- формировать навыки с учетом возрастающих темпов изменений в современном обществе.

Немаловажную роль играет контроль качества. Результаты образования и информация, полученная в ход учебного процесса, должны быть собраны и документированы, чтобы в последствии применять их к дальнейшему совершенствованию образовательной программы (Дегтярева, 2014). Такой процесс должен принимать обратную связь от студента с точки зрения того, насколько хорошо результаты курса соответствуют целям студента и чувствует ли он, что получил знания и навыки, необходимые для работы. Процесс контроля качества должен также получать обратную связь от работодателей в оценке компетенций бывших студентов в технических и поведенческих областях. Это требует ведение вузами баз данных выпускников, предполагающих возможность отражения их результативности и конкурентоспособности.

Для того чтобы удовлетворить требования работодателя, выпускники также должны иметь углубленные фундаментальные знания в своих специализированных областях, общие знания о проблемах и методах решения, и, наконец, особые прикладные знания, в соответствии с требованиями рабочих мест для конкретного вида работы (знание аппаратного и программного обеспечения, основных процедур и регламентов работы).

У студентов в течение всего обучения должны формироваться личные и деловые качества, необходимые в процессе работы и в самоопределении в обществе. Эти навыки должны быть разработаны с помощью командных проектов, моделирования, переговоров, презентаций. Соединение этих неявных методов обучения с обратной связью и коучингом от преподавателей должно обеспечить на постоянной основе стимул обучения этим навыкам, которые имеют жизненно важное значение для карьеры.

## 3. Междисциплинарность образования

Система высшего образования должна принять вызовы настоящего времени в том, что новые продукты и технологии создаются на междисциплинарной, а не разобщенной, основе. Университеты должны планировать и осуществлять мультидисциплинарные и кросс-дисциплинарные программы в приграничных областях знания.

Возрастает важность формирования у студентов базовых знаний и понятийного аппарата для эффективного общения с коллегами из других областей. Таким образом, ядро образования должно включать научную гуманитарную и техническую базу, т.е. широкий спектр гуманитарных, математических, технических и иных знаний. Тем самым закладывается основа для последующей профессиональной мобильности. Учения этого ядра не обязательно должны быть на очень глубоком уровне, но должны сформировать у студентов широкий и сбалансированный кругозор. В дополнение - студентам должны получить представление о том, как основные области науки и техники будут развиваться в будущем.

## 4. Непрерывное образование

ЮНЕСКО назвало непрерывное образование (НПО) «ключом, который позволяет нам переступить порог двадцать первого века». НПО помогает людям справиться с вызовами рынков труда, меняющихся под воздействием глобализации и внедрения новых продуктов и технологий. Обширность НПО является одновременно привлекательной и слабой. С одной стороны, НПО представляет собой непрерывный процесс формирования целостного человека - его знаний и способностей, а также практических навыков и готовности к действию, с другой стороны, позволяет индивиду развить понимание себя, своей среды, своей социальной роли на работе и в обществе (OECD,2014).

Непрерывное образование является сложным процессом, включающим в себя разные цели, содержание, результаты и мотивы для обучения, а также большое разнообразие стилей и подходов обучения. Из-за этих особенностей стратегия продвижения НПО должна быть одновременно многоканальной и согласованной. НПО не может быть реализовано через один орган: должно произойти становление институциональной основы: культуры обучения и образовательной среды. Роль правительства должна заключаться в контроле и управлении этим процессом, а также в создании и перераспределении ресурсов. НПО требует координации между направлениями государственной политики, включая макроэкономическую и структурную политику (Mutthirulandi, 2003).

Было бы недостаточно, если учреждения высшего образования продолжали бы просто готовить бакалавров и магистров в соответствии с образовательными программами, корректируя отдельные их компоненты. Даже после завершения обучения в вузе, населению должна быть предоставлена возможность вернуться к обновлению знаний и оттачиванию своих навыков для новых рабочих ситуаций. Университетам предстоит стать живыми центрами обеспечения возможности для их выпускников и других членов общества по обновлению и расширению знаний и навыков на протяжении всей их жизни.

В новой ситуации вузы и бизнес-среда должны осознать, что от обычного режима работы и повышения квалификации не может быть много пользы. Должны создаваться специальные образовательные программы с гибким графиком, ориентированные на вечернее обучение, неполный рабочий день, на конец недели или праздничные дни для удовлетворения потребностей различных слоев общества:

- для людей, которые хотят получить новые профессиональные навыки;
- для людей, ищущих передовые знаний в рамках своих специальностей;
- для людей, просто желающих пополнить свой багаж знаний или удовлетворить новые интересы;
- для людей, в момент миграции на новые рабочие места;
- для людей, оказавшихся без работы из-за структурных и технологических изменений в экономике, устаревших специальностей и так далее.

Легкий доступ и гибкость должны быть отличительными чертами инициатив НПО. В то же время, гибкость не должна быть реализована в ущерб качеству.

Программы должны быть построены на модульной основе. Учащийся должен иметь:

- возможность выбора любого модуля и получить в результате этого выбора соответствующую подготовку, набирая при этом необходимое количество кредитных единиц при завершении освоения модуля;
- свободу, чтобы выбрать необходимые ему степень или диплом, а также определить подходящий для него собственный темп и форму обучения;
- право суммировать накопленные ранее кредитные единицы от различных модулей по выбору (полученные в том числе и в других учебных заведениях) для выполнения требований получения степени или диплома.

Университеты должны стать более открытыми к обществу, предлагая программы всем заинтересованным лицам. При этом на входном контроле должны проверяться не полученные ранее дипломы и сертификаты, а конкретные реальные знания, умения и навыки абитуриентов.

## 5. Электронное образование

Интернет открыл обществу такой быстрый и широкий доступ к информации, который не мог предоставить ни один существующий до этого в истории человечества институт. И, несмотря на существующие проблемы и ограничения, интернет позволил индивидам не только мгновенно получать информацию, но и участвовать в дискуссиях, обмениваться идеями, вступать в различные социальные группы, работать и, конечно, учиться.

Еще в 2008 году считалось, что университеты, применяющие дистанционные образовательные технологии, открывают доступ к образованию для тех, кому географически тяжело получить традиционное образование или кто не может сочетать посещение университета с работой. Однако уже в 2015 году мы можем констатировать тот факт, что на электронные формы образования переводятся студенты даже очных отделений вузов. На сегодняшний день 46% студентов в развитых странах имеет как минимум один курс online. Однако по прогнозам специалистов уже к 2020 году половина занятий в университетах будет проходить в online-форме (Pappas, 2014). Электронное образование является более дружественным к окружающей среде и более дешевым – экономия энергетических ресурсов по сравнении с традиционным образованием составляет 90%. Рынок электронного образования в мире растет колоссальными темпами: с 2011 по 2014 год прирост составил 57,9 % или 20,6 млрд. долл.

Таким образом, ежегодно растет число людей нуждающихся в обучении такого типа и вне образовательных учреждений для того, чтобы иметь возможность работать в полную силу. Только в США сегодня тратится свыше 200 миллиардов долларов в год на дополнительное образование и более 50 миллиардов долларов в год на повышение квалификации. Многие политики в США и других странах рассматривают дистанционное образование как подающую большие надежды форму образования, т.к. она может подойти всем желающим, а плата за нее намного меньше, чем при очной форме обучения. Помимо этого можно выбрать определенные учебные курсы, т.е. получать так называемое "образование по заказу", которое так же дает некоторое преимущество в цене по сравнению с существующей моделью очного образования. Универсальный доступ при уменьшении цены - вот главное конкурентное преимущество всех учреждений, которые предоставляют услуги электронного образования. Например, уже сейчас Стенфордский Университет предлагает порядка 25 процентов от приблизительно 200 курсов в Интернет. Все эти курсы идентичны тем, что изучают в университете при очной форме обучения. Таким образом, степень бакалавра или магистра можно получить как в самом университете, так и посредством электронного образования через Интернет.

В дополнение к экономическим факторам такая форма обучения предполагает увеличение числа нетрадиционных учащихся, например, пожилых или уже работающих людей, беременных и находящихся в декретном отпуске женщин. Ясно, что при таком индивидуальном подходе люди с большей готовностью платят за возможность учиться в выбранном ими месте и в приемлемом для них темпе.

В настоящее время на развитие электронного образования влияют два основных фактора: доступ в Интернет и качество связи. Обычно от 20 до 50 миллионов пользователей

одновременно пользуются chat, surf, электронной почтой или просто "находятся" в Интернете. Но, чем большее количество человек одновременно работает в Интернете, тем хуже качество связи. Мы часто сталкиваемся с пределами возможностей Интернета: низкое качество связи, длительная загрузка и продолжительное время ответа. Но те обучающиеся, которые имеют современное качество связи по Интернет, могут работать с Web-сайтами с объемной графикой, хорошим качеством аудиоинформации и даже с небольшим количеством видеоматериалов. Самое лучшее качество обучения будет именно у этих людей. Однако, чтобы материал дошел до каждого конкретного слушателя, он должен быть в основном текстовым, но в некоторых случаях это слишком большое ограничение. Наконец, во многих странах мира существуют такие люди, которые не имеют доступа в Интернет, т.к. либо не имеют его вообще, либо место, откуда можно войти в Интернет, не приспособлено для учебы. В связи с этим, очевидна необходимость интенсификации оснащения Интернетом в некоторых странах Африки и Азии, с целью предоставления людям возможности образования и дистанционной передачи жизненно важных технологий.

А пока что можно с уверенностью говорить о том, что дистанционное обучение через Интернет сегодня востребовано и, следовательно, будет быстро развиваться. Ведь для его развития сейчас имеются все возможности, как в техническом плане, так и в интеллектуальном. Ну, а когда перед человеком стоит определенная цель, и для ее достижения необходимы дополнительные знания, то получить их можно не только традиционными способами, но и путем дистанционного обучения через Интернет. И эти знания будут не хуже, а то и лучше тех, которые получат студенты, обучающиеся, например, в каком-либо очном учебном заведении.

## 6. Политичность образования

Нельзя отрицать, что образование играет важнейшую роль в формирование у обучающихся политических взглядов и установок. С одной стороны, университеты передают знания из поколения в поколения, обеспечивая тем самым сохранение, преемственность и накопление информации и знаний. С другой стороны, институты являются промежуточным звеном между государством и индивидами в трансляции политических, социальных и экономических установок. В сложный период, когда жители всех стран ощущают на себе одновременно и последствия глобализации, и деполяризации, и усиливающейся конфронтации отдельных стран и международных группировок, университеты должны взять на себя функции центров национальной культуры и самоопределения народов. Именно вузы должны противостоять ведущимся в мире «информационным войнам», эффективно противопоставляя угодной отдельным государствам и объединениям информации, чистые и объективные данные и знания (Хрдинова, 2014, Second Nature, 2014).

## Заключение

Для того чтобы любая программа имела успех, помимо ресурсов, инфраструктуры и адекватного планирования, необходимо иметь готовность со стороны университетов ее принять. Образовательная система должна гибко и быстро реагировать на происходящие в обществе перемены. Образовательные учреждения непосредственно ответственны за подготовку будущих поколений как в профессиональной, так и социально-экологической областях. Университеты должны с достоинством и глубоким осмыслением принять вызовы настоящего времени и сделать будущее своей страны лучшим.

## Библиографический список

1. Проект итогового документа саммита Организации Объединенных Наций по принятию повестки дня в области развития на период после 2015 года. [online]. Режим доступа: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/69/L.85&Lang=R

2. ФИДЛЕРОВА, Х. ШМИДА, Л. ДРИЕНИКОВА, К. ХРДИНОВА, Г. САКАЛ, П. Проблемы исследовательской и образовательной деятельности в вузах // Проблемы развития территорий, 2014. Вып.1 (69). – С. 93-97.
3. OECD (2014) Educaion at a Glance. OECD Indicators. OECD Publishing, 2014. [online]. Режим доступа: http://www.oecd.org/education/innovation-education/
4. MUTTHIRULANDI, R Globalization and Education: Need for Curriculum. [online]. Режим доступа:http://www.boloji.com/index.cfm?md=Content&sd=Articles&ArticleID=3377#sthash.NubF63tp.dpuf
5. Second nature. [online]. Режим доступа: http://secondnature.org/programs/resilience
6. PAPPAS, CH. Top 10 e-Learning Statistics for 2014 You Need To Know. [online]. Режим доступа: http://elearningindustry.com/top-10-e-learning-statistics-for-2014-you-need-to-know
7. ХРДИНОВА, Г. САКАЛ, П. Роль университетов в глобальной информационной войне // Проблемы развития территорий, 2014, Вып.4 (72). - С. 127-138.
8. ДЕГТЯРЕВА, И. ЯКОВЛЕВА, Т. Модернизация системы образования и институциональные проблемы преподавания экономики в технических вузах // Образование и общество. № 1 (84). Январь – февраль. 2014.– С. 88–92.
9. БАГАУТДИНОВА, И. ТОКАРЕВА, Г. ШАЛИНА, О. К вопросу о социальной справедливости, прогрессивной шкале налогообложения и институциональных «ловушках» //Налоги и финансовое право, №8. 2015, С. - 134-144

## Адрес и контактные данные авторов

prof. Guzel Tokareva, PhD.
Ufa State Aviation Technical University
Ufa, K.Marks str. 12, 450000
Tel.: +7960-38-02880
E-mail: sapfo79@mail.ru

prof. Olga Shalina, PhD.
Ufa State Aviation Technical University
Ufa, K.Marks str. 12, 450000
Tel.: +7917-45-71877
E-mail: olenkash@bk.ru

# Управление интеллектуальным капиталом как основа инновационного развития региона

*The intellectual capital management as a basis of an innovative development of the region*

**Лариса Исмагилова, Лариса Ситникова, Татьяна Гилева**

**Abstract**

The comparative analysis of researches in the field of innovative economy and knowledge economy was carried out in this article. It is shown that the fundamental differences between the selected approaches do not exist, and a universal link that allows to integrate the various mechanisms and instruments are intellectual resources. The identity of approaches determining the structure of the intellectual capital of the enterprise (organization) and intellectual capital of the region was established. The author's version of the structure of the intellectual capital of the company, the novelty of which is to consider the organizational competences as a supplement to the three traditionally allocated components of intellectual capital (human, organizational and relational capital) was proposed. The definition of organizational competencies as the ability of the enterprise to create a higher customer value compared to competitors as a result of using a combination of accumulated resources of intellectual capital in the implementation of key business processes was given. The importance of industrial policy in solving the problems of innovative development of the region through the creation of conditions and incentives for companies to increase competitiveness through more efficient use and development of intellectual capital was noticed. In order to determine the priority of enterprises for the purpose of providing them state support, we offered to use the rating of the enterprise development, which reflects not only the current results of operations, but also the possibility of innovative development of the enterprise through the use of its intellectual resources. The stages of development ranking were uncovered. The structural model of intellectual capital management companies with regard to regional industrial development priorities, which feature is the formation of the business strategy based on its core competencies. As a further possibility of using intellectual capital of the enterprise as a basis for innovative development of the region, we proposed a pricing model license in order to ensure effective exchange of new knowledge within the innovation cluster.

**Key Words**

innovative development, intellectual capital, regional industrial policy, organizational competence, the licensing

**Абстракт**

В статье проведен сравнительный анализ исследований в области инновационной экономики и экономики знаний. Показано, что принципиальных отличий между выделенными подходами не существует, а универсальным связующим звеном, позволяющим интегрировать различные механизмы и инструменты, являются интеллектуальные ресурсы. Установлена идентичность подходов к определению структуры интеллектуального капитала предприятия и интеллектуального капитала региона. Предложен авторский вариант структуры интеллектуального капитала предприятия, новизна которого заключается в рассмотрении организационных компетенций в качестве дополнения к трем традиционно выделяемым составляющим интеллектуального капитала (человеческому, организационному и отношенческому капиталам). Дано определение организационных компетенций как способности предприятия создавать более высокую по сравнению с конкурентами потребительскую ценность в результате использования комбинации накопленных ресурсов интеллектуального капитала при реализации ключевых бизнес-процессов. Отмечена важность промышленной политики в решении задач инновационного развития региона посредством создания условий и стимулирования предприятий к росту конкурентоспособности на основе повышения

эффективности использования и развития интеллектуального капитала. Для определения приоритетных предприятий в целях оказания им государственной поддержки предложено использовать рейтинг развития предприятия, отражающий не только текущие результаты деятельности, но и возможности инновационного развития предприятия на основе использования его интеллектуальных ресурсов. Раскрыты этапы определения рейтинга развития. Построена структурная модель управления интеллектуальным капиталом предприятия с учетом региональных приоритетов промышленного развития, особенностью которой является формирование стратегии предприятия с учетом его ключевых компетенций предприятия. В качестве дополнительной возможности использования интеллектуального капитала предприятия как основы инновационного развития региона, предложена модель определения цены лицензии для обеспечения эффективного обмена новыми знаниями в рамках инновационного кластера.

**Ключевые слова**

инновационное развитие, интеллектуальный капитал, региональная промышленная политика, организационные компетенции, лицензирование

**JEL Classification: O30, O34, O25, C6**

## Введение

Анализируя сложившиеся тенденции, мировой и российский опыт экономического развития, все большее число ученых и политиков считают, что выход России из системного кризиса последних десятилетий возможен на основе проведения новой индустриализации[1], предполагающей развитие постиндустриального реального сектора на основе внедрения новых знаний и технологий в традиционные отрасли и производства – машиностроение, химическую промышленность, энергетику и др., а также развития NBIC-технологий (нано-, био-, информационных и когнитивных технологий) [1, 2]. С другой стороны, рассматривая современный этап экономического развития как инновационную экономику, или экономику знаний, нередко можно наблюдать противопоставление инновационной экономики развитию традиционного производства. Действительно, «в развитии новой индустриальной экономики важным фактором становятся нематериальные интеллектуальные активы, которые могут быть преобразованы в инновации и способствовать модернизации национальной экономики» [1, с. 125]. Однако при этом следует также учитывать, что:

– задача построения современного технологического фундамента является сегодня вторичной для развитых стран, демонстрирующих высокий уровень производительности, тогда как уровень производительности труда в российском машиностроении отстает примерно в 5 – 10 раз от показателей США и стран ЕС[2];

– в ВПК, где сегодня создается более 70 % всей производимой в России наукоемкой продукции, эксплуатируется около 75 % морально устаревшей и на 50 % изношенной активной части производственных фондов, при этом темпы их обновления составляют не более 1 % в год при необходимых 8 – 10 %. Таким образом, в России практически отсутствует промышленная база, способная потреблять знания и создавать на их основе инновационную продукцию.

Осуществление необходимых преобразований требует разработки и реализации активной инновационной политики государства и соответствующей ей промышленной политики,

[1] Идрисов А. Новая индустриализация как реальная альтернатива. [Электронный ресурс]. URL: http://www.strategy.ru/publications/176/ (дата обращения: 15.04.2015).
Новая индустриализация в России и третья промышленная революция. – Strategy Partners Group, 2013. [Электронный ресурс]. URL: http://strategy.ru/research/ (дата обращения: 15.04.2015).

[2] Новая индустриализация в России и третья промышленная революция. – Strategy Partners Group, 2013. [Электронный ресурс]. URL: http://strategy.ru/research/ (дата обращения: 15.04.2015).

обеспечивающей развитие инновационного потенциала компаний как одной из необходимых составляющих конкурентоспособности национальной инновационной системы [3].

Существенная роль предприятий и организаций в формировании инновационной экономики подтверждается опытом модернизации российской экономики, который, начиная с конца 80-х годов, показал, что попытки «модернизации сверху» не дают ожидаемых результатов. Необходимы также существенные изменения их внутренней среды, которые в значительной степени определяются условиями функционирования. К ключевым особенностям современной среды функционирования и развития предприятий и организаций следует отнести:

– во-первых, значительное усиление нестабильности внешней среды, представляющее собой не только существенные угрозы, но и дополнительные возможности развития;

– во-вторых, превращение знаний, или интеллектуальных ресурсов, в самостоятельный, когнитивный фактор производства [4, 5], основу инновационного развития как отдельных компаний, так и экономики в целом.

Таким образом, учитывая, что «интеллектуальный ресурс в современных условиях становится основой и источником реструктуризации экономики и ее модернизации» [5, с. 29], а также его многосубъектную структуру (носителями интеллектуального ресурса являются как общество в целом, регионы и ведомства, так и предприятия, организации и отдельные работники) [5, с. 25], можно утверждать, что управление интеллектуальным капиталом предприятий, формируемым на базе интеллектуального ресурса работников, является необходимым условием создания промышленной базы, способной на основе применения и получения новых знаний создавать инновационную продукцию.

Однако, несмотря на то, что связь между разработкой и реализацией инноваций и получением и использованием новых знаний достаточно очевидна, следует отметить, что исследования особенностей и механизмов функционирования инновационной экономики и экономики знаний являются относительно самостоятельными научными областями, в каждой из которых сформирована обширная теоретическая и методическая база. Поэтому для реализации политики новой индустриализации и инновационного обновления экономики целесообразной является интеграция механизмов и инструментов, разработанных как в рамках построения инновационной экономики, так и в области управления знаниями, или интеллектуальными ресурсами (интеллектуальным капиталом).

## Постановка задачи

Проведенный анализ исследований в области инновационной экономики [3, 6, 7], экономики знаний [4, 8, 9, 10], а также информационной, или сетевой экономики [11] позволяет утверждать, что принципиальные отличия между выделенными подходами к определению сущности современной экономики отсутствуют. Так, в условиях инновационной экономики основой развития становятся знания и навыки, а конкурентное преимущество базируется, главным образом, на специализированных и высокотехнологичных факторах. В работе [9] экономика знаний определена как экономика, в которой знания и инновации играют решающую роль, а квалифицированное управление знаниями является фундаментом инноваций. То есть отличия заключаются главным образом в расстановке акцентов, объектах исследования, используемых индикаторах и инструментах (таблица 1).

В таблице 1 также представлены взаимосвязанные направления исследований в области факторов и механизмов обеспечения инновационного развития. Каждый из блоков является достаточно хорошо проработанным, и наибольший интерес, на наш взгляд, представляют исследования взаимосвязей между ними, а также механизмов и инструментов реализации этих связей. При этом универсальным связующим звеном можно считать интеллектуальные ресурсы, сущность и структура которых, а также роль в воспроизводственном процессе раскрыта в работе [5].

Рассматривая интеллектуальные ресурсы предприятий (организаций) как источник инновационного развития региона, можно выделить следующие задачи, решение которых будет способствовать инновационному обновлению традиционных отраслей производства:

1. исследование влияния интеллектуального капитала предприятий и организаций на интеллектуальный капитал региона и, в свою очередь, на формирование национальной и региональных инновационных систем;
2. формирование на этой основе промышленной политики, ориентированной на рост инновационной активности компаний на основе повышения эффективности использования и дальнейшего развития их интеллектуального капитала;
3. анализ условий и разработка инструментов, способствующих формированию инновационных кластеров.

*Таблица 1:* Структурно-логическая матрица факторов и механизмов инновационного развития региона

| | | |
|---|---|---|
| ***Инновационная экономика*** [3, 6, 7]. Объекты исследования: инновационный процесс, национальная и региональные инновационные системы.<br>Основной акцент делается на результат развития – инновации и характер развития – только на основе непрерывной реализации инноваций | ***Экономика знаний*** [4, 8, 9, 10]. Объект исследования: управление знаниями, управление интеллектуальным капиталом.<br>Основной акцент делается на источник развития – нематериальные ресурсы (знания, интеллектуальный капитал) | ***Информационная (сетевая) экономика*** [11]. Объект исследования: информационные потоки, системы и сети.<br>Основной акцент делается на технологии (инфокоммуникационные) и структуры (сетевые, виртуальные) |
| ***Национальная (региональная) инновационная система*** [3, 11, 12] | ***Интеллектуальный капитал региона*** [7, 13, 15, 16] | *Модель «тройной спирали»* [11] |
| ***Промышленная политика*** [3] | ***Интеллектуальный капитал предприятий*** [17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 28] | ***Инновационный кластер*** [11] |

Источник: составлено авторами.

## 1. Интеллектуальный капитал региона и предприятий: структура, задачи и подходы к управлению

Долгое время обоснование актуальности управления интеллектуальным капиталом было затруднено отсутствием количественных оценок влияния интеллектуальных ресурсов на результаты деятельности хозяйствующих субъектов. Однако в последнее время появилось достаточно много работ, подтверждающих (на основе эмпирического анализа или проведения исследований с помощью моделей) наличие тесной взаимосвязи между уровнем развития интеллектуального капитала и эффективностью деятельности как на уровне предприятий и организаций [17, 18, 20], так и региона в целом [29].

Анализ публикаций показывает, что изучение интеллектуального капитала (ИК) региона активизировалось в период 2005 – 2010 гг. [19, 20], тогда как проведение аналогичных исследований на уровне предприятий и организаций началось гораздо раньше, и уже к середине 1990-х годов был опубликовании ряд основополагающих работ [23, 25, 27, 28], определяющих понятие и структуру ИК, его роль в развитии современных компаний.

Исключение составляет лишь одна из составляющих ИК – человеческий капитал, оценка и управление которым всегда находились в центре внимания как на региональном, так и на национальном уровнях.

Относительно структуры ИК предприятия не существует единой точки зрения, но чаще всего она рассматривается как единство трех составляющих: человеческого, организационного и отношенческого (называемого также рыночным, или потребительским) капиталов. Каждая из составляющих, в свою очередь, является относительно самостоятельным объектом исследования. Так же, как и на региональном уровне, наибольшее внимание уделяется человеческому капиталу как источнику формирования ИК компании [21, 22]. Вопросы оценки и управления ИК предприятия в целом рассмотрены в работах [18, 20, 21, 24, 25, 26, 28, 30].

Исследование взаимодействия составляющих ИК друг с другом и необходимость его «работы» на удовлетворение потребительских предпочтений и формирование устойчивых конкурентных преимуществ компании, привело к созданию достаточно популярной сегодня концепции ключевых компетенций организации. Основоположниками этой концепции принято считать Г. Хэмела и К. Прахалада [31], а теоретической базой является так называемая ресурсная школа стратегического планирования.

Первоначально под организационными компетенциями понималась совокупность умений и технологий, которая позволяет компании обеспечить своим потребителям существенную выгоду, а в качестве основных свойств ключевых компетенций назывались [31]:

– способность приносить существенные выгоды с точки зрения потребителей;
– трудность копирования конкурентами;
– обеспечение потенциального доступа к широкому спектру рынков.

Проведенный анализ работ в данной области позволил обосновать целесообразность выделения организационных компетенций в качестве относительно самостоятельной составляющей ИК, которая формируется в результате взаимодействия элементов человеческого и организационного капиталов и служит основанием для укрепления отношенческого капитала [20]. В современных условиях эффективное использование и развитие организационных компетенций становится одной из важнейших задач стратегического управления компанией, объединяя на микроуровне управление человеческим ресурсами, управление знаниями и управление инновациями [19, 30, 32, 33].

Характеризуя систему управления ИК предприятия, также следует отметить наличие двух взаимодополняющих подходов:

– структурного, в основе которого лежит представление о структуре ИК как взаимодействии трех основных составляющих: человеческого, организационного и отношенческого капиталов [18, 20, 21];
– процессного, содержанием которого является анализ процесса формирования и использования знаний [24, 34].

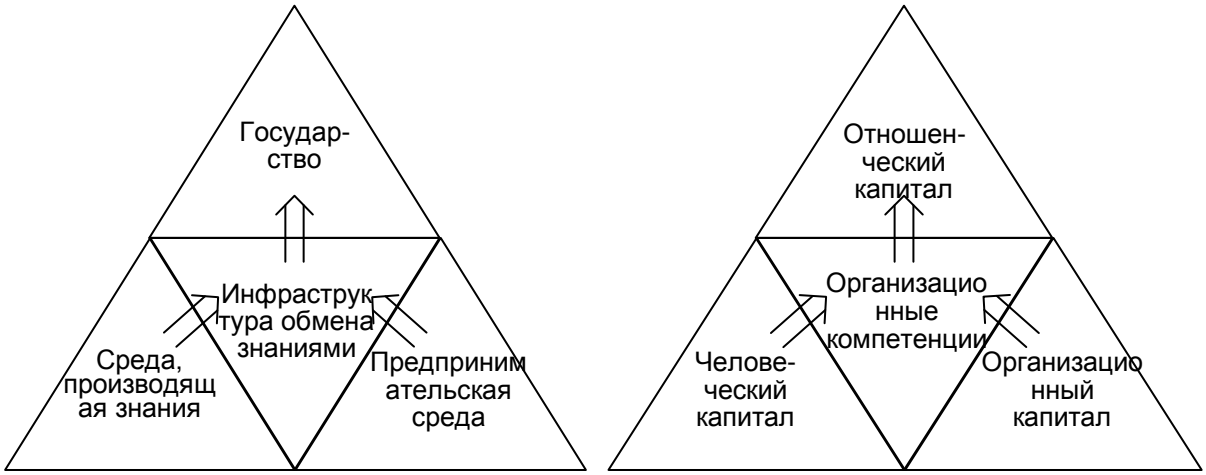
Так же, как и в случае с инновационной экономикой и экономикой знаний, эти подходы являются взаимодополняющими, поскольку в рамках управления ИК процессный подход позволяет раскрыть формирование и взаимодействие элементов ИК друг с другом.

Проводя аналогию между ИК предприятия (организации) и ИК региона, следует отметить, что структура последнего является адаптацией исследований, проводимых на микроуровне: как правило, в составе ИК региона выделяются те же три составляющие (человеческий, организационный, или структурный, и отношенческий капиталы; иногда вместо отношенческого рассматривается социальный капитал). Кроме того, по сравнению с исследованиями в области формирования и функционирования региональной инновационной системы, ИК региона рассматривается гораздо реже, и, главным образом, в целях мониторинга и оценки его уровня [13, 15, 16]. Более глубокий анализ роли ИК региона в становлении инновационной экономики и проблем управления им проведен в работе [14]. В работе [15] рассматривается подход к построению механизма управления ИК региона, однако в качестве теоретико-методической основы используется метод навигатора интеллектуального капитала [21], также разработанный для решения задач управления ИК компаний. Пожалуй, одним из наиболее интересных исследований в данной области является проект RICARDA (Regional Intellectual Capital Reporting Development and Application) [16], в рамках которого в 2006 – 2007 гг. проводились работы по оценке ИК региональных кластеров в ряде европейских стран.

На наш взгляд, ИК региона может быть использован в целях мониторинга уровня развития региональных факторов и структур при решении конкретных задач (например – создания инновационных кластеров), однако с позиций формирования механизма инновационного развития региона большим потенциалом обладает концепция инновационной системы. Понятие инновационной системы было взято на «аналитическое вооружение» ведущими экономистами ОЭСР для изучения потоков различных видов знаний между экономическими игроками и институтами, понимания процессов трансформации научных знаний в инновации и более эффективного управления этими процессами [9, 12]. В современной литературе понятие инновационной системы используется для обозначения способа, с помощью которого различные игроки взаимодействуют друг с другом для создания новых знаний и их трансформации в конкурентоспособную продукцию (цитируется по: [11, с. 74]). Рассматривая ключевые составляющие инновационной системы и интеллектуального капитала, можно провести определенную аналогию (рис. 1).

Следует также отметить, что, говоря о формировании инновационных систем в постиндустриальной экономике, рассматривается так называемая модель «тройной спирали», предполагающая сетевое взаимодействие науки, бизнеса и государства, в основе которого лежит принцип коллаборации, предполагающий постоянный обмен знаниями между участниками кооперации и координацию их решений, в том числе – в области использования своих активов [11]. Для данной модели характерна роль государства не как «верховного управляющего», а как «партнера на равных», что предполагает синтез вертикальной и горизонтальной составляющих промышленной политики [11, 35].

Рисунок 1: Структурное представление: а) инновационной системы и
б) интеллектуального капитала




Источник: составлено авторами.

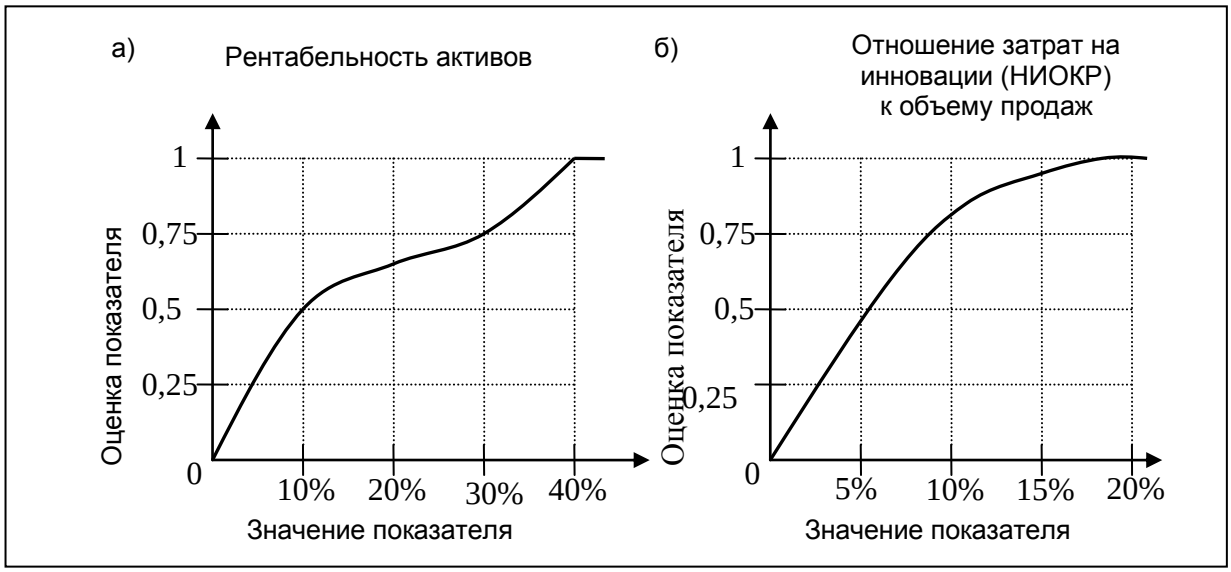
Таким образом, управление ИК предприятий и организаций, ориентированное на рост конкурентоспособности на основе эффективного использования и создания знаний, является необходимым (хотя и не достаточным) условием успешного функционирования инновационной системы, а одним из важнейших инструментов, стимулирующих и поддерживающих такое развитие, является промышленная политика.

## 2. Структурная модель управления интеллектуальным капиталом предприятия

В качестве инструмента определения приоритетных предприятий в рамках реализации промышленной политики предлагается использовать рейтинг развития, под которым понимается интегральная оценка конкурентоспособности предприятия, отражающая не только текущие результаты деятельности, но и возможности инновационного развития на основе

использования интеллектуальных ресурсов [20]. В качестве методологической основы построения рейтинга развития использована сбалансированная система показателей. В рамках четырех аспектов (финансы, клиенты и рынок, инновации, персонал) выбраны оценочные показатели (как результирующие, так и опережающие) и разработаны оценочные шкалы (рис. 2), позволяющие привести значения различных показателей к нормированным значениям: 1,00 – «отлично»; 0,75 – «хорошо»; 0,50 – «удовлетворительно»; 0,25 – «плохо». Исходной информацией для разработки шкал являются результаты сравнительной оценки функционирования отечественных и зарубежных промышленных предприятий, а при их отсутствии – экспертные оценки.

Рисунок 2: Примеры оценочных шкал для показателей рентабельности активов (а) и наукоемкости производства (б)




Источник: составлено авторами [20].

Для определения рейтинга развития по каждому из четырех выделенных аспектов рассчитывается интегральный показатель, на основании которого определяется рейтинговый класс: класс A присваивается в случае, если значение интегрального показателя по соответствующему аспекту находится в интервале от 0,75 до 1; класс B – от 0,5 до 0,75; класс C – от 0,25 до 0,5 и класс D – от 0 до 0,25. Итоговая форма представления рейтинга является аббревиатурой из четырех букв, например: ABBD. Первая буква соответствует классу, присваиваемому предприятию по значениям финансовых показателей, вторая – по аспекту клиентов и маркетинга, третья – по результатам оценки инновационных и четвертая – человеческих ресурсов. Все возможные комбинации объединены в 16 рейтинговых групп, для каждой из которых разработаны рекомендации по выбору целесообразных форм и методов государственной поддержки [20, с. 68 – 80, 435 – 449].

В случае использования рейтинга развития как одного из инструментов региональной промышленной политики, предприятия будут заинтересованы в его увеличении и таким образом будут стремиться повысить свою инновационную активность и эффективность использования ИК, а также обеспечить его дальнейшее развитие как источника создания устойчивых конкурентных преимуществ.

Структурная модель управления ИК предприятия с учетом региональных приоритетов промышленного развития представлена на рис. 3. Принятые обозначения:

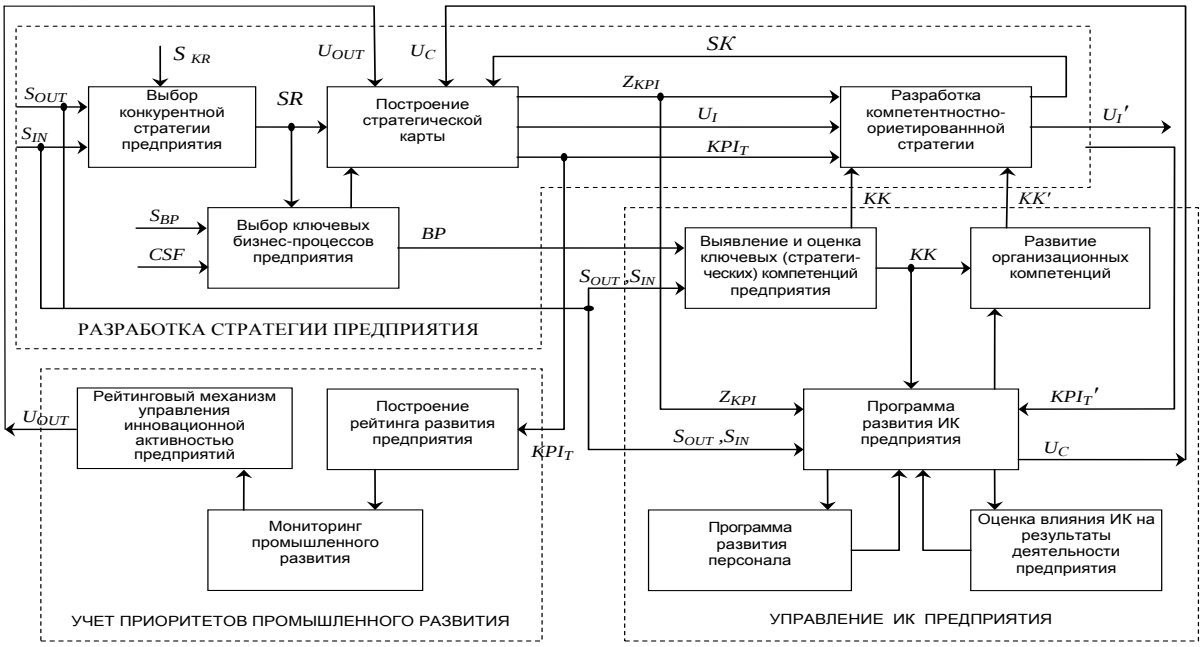
– $S_{OUT}$ – характеристики внешней среды;
– $S_{IN}$ – характеристики внутренних возможностей предприятия;
– $S_{KR}$ – возможные типы конкурентных стратегий (стратегические альтернативы);
– SR – конкурентная стратегия предприятия;

– SK – компетентностно-ориентированная (сформированная с учетом ключевых организационных компетенций) стратегия предприятия;
– $S_{BP}$ – совокупность бизнес-процессов предприятия;
– BP – ключевые бизнес-процессы предприятия;
– CSF – критические факторы успеха для данной отрасли;
– $U_{OUT}$ –внешние управляющие воздействия (государственное регулирование промышленного развития);
– $Z_{KPI} = \{F_Z , C_Z , I_Z , L_Z\}$ – целевые значения (критерии) ключевых показателей результативности (KPI) по аспектам финансов (F), взаимоотношений с клиентами (C), внутренних бизнес-процессов (I); инноваций, обучения и развития (L);
– $KPI_T = \{F_T , C_T , I_T , L_T\}$ – значения ключевых показателей результативности (KPI) по соответствующим аспектам на текущий момент времени (T);
– $KPI_T'$ – значения ключевых показателей результативности, полученные в результате реализации управляющих воздействий, учитывающих компетенции предприятия;
– KK – существующие ключевые (стратегические) компетенции предприятия;
– KK′ – ключевые компетенции предприятия после реализации мероприятий по их развитию;
– $U_I$ – возможные стратегические инициативы (действия, мероприятия) по достижению стратегических целей ($Z_{KPI}$);
– UC – решения, принятые по результатам разработки программы развития ИК;
– RR – рейтинг развития предприятия.

Особенностью авторского подхода к управлению ИК также является рассмотрение организационных компетенций в качестве одной из составляющих ИК (рис. 1, б).

Выбор конкурентной стратегии осуществляется по результатам анализа внешних ($S_{OUT}$) и внутренних ($S_{IN}$) факторов с применением традиционных методов стратегического менеджмента (SWOT-анализа, анализа стратегических позиций, матриц стратегического портфельного анализа).

Рисунок 3: Структурная модель управления ИК предприятия




Источник: составлено авторами.

Для представления стратегии используется формат сбалансированной системы показателей. Каждой стратегической цели ставится в соответствие значение ключевого показателя результативности (KPI).

Выбор ключевых бизнес-процессов (BP) из всей совокупности бизнес-процессов предприятия ($S_{BP}$) осуществляется по критериям важности и проблемности, при этом важность определяется главным образом в зависимости от их влияния на достижение стратегических целей.

Формирование компетентностно-ориентированной стратегии (SK) осуществляется путем уточнения стратегической карты с учетом результатов оценки организационных компетенций (KPI′), которые рассматриваются авторами как способность предприятия (организации) создавать более высокую по сравнению с конкурентами потребительскую ценность в результате использования комбинации накопленных ресурсов интеллектуального капитала при реализации ключевых бизнес-процессов [19, 20].

Выявление стратегических, или ключевых, компетенций компании осуществляется следующим образом:

– по результатам анализа формируется ранжированный перечень критических факторов успеха (CSF) и ключевых бизнес-процессов предприятия (BP);
– проводится индексная оценка имеющихся у предприятия интеллектуальных ресурсов;
– устанавливается степень использования наиболее «сильных» элементов интеллектуального капитала в ключевых бизнес-процессах, на основе чего по критериям статуса и проблемности в матричной форме строится портфель организационных компетенций;
– компетенции, имеющие высокий статус, оцениваются по критериям создания дополнительной ценности для потребителя, конкурентоспособности, долговечности и устойчивости. По результатам оценки формируется перечень стратегических (ключевых) компетенций (KK), с учетом которых осуществляется корректировка стратегической карты предприятия (KPI′);
– компетенции, имеющие не только высокий статус, но и высокий уровень проблемности, становятся объектом дальнейшего развития.

Более подробная характеристика процедуры и инструментов выявления стратегических компетенций и формирования компетентностно-ориентированной стратегии предприятия содержится в работах [19, 20].

Основой формирования организационных компетенций являются индивидуальные компетенции работников, поэтому важной составляющей системы управления ИК предприятия является программа развития персонала, разработка которой начинается с сопоставления профилей компетенций должности и сотрудника. По результатам оценки, с учетом особенностей выполняемой работы (сложности, важности, срочности и др.) по критериям результативности, стоимости и продолжительности обучения выбираются формы и методы развития компетенций работников [20, с. 410 – 422].

Разработка программы развития ИК предприятия в целом осуществляется на основе определения приоритетных направлений инвестирования в интеллектуальные ресурсы с применением модифицированного метода навигатора интеллектуального капитала [21] и оценки количественного влияния элементов ИК на результаты деятельности предприятия на основе разработанной регрессионной модели [18].

Сформированная таким образом система управления ИК предприятии позволит:

– во-первых, обеспечить рост конкурентоспособности предприятия за счет использования имеющихся у него ресурсов и возможностей с максимальной ориентацией на создание дополнительной ценности потребителям на основе эффективного использования и развития организационных компетенций;
– во-вторых, стимулировать и направлять инновационное развитие предприятий посредством использования рейтинга развития, характеризующего уровень инновационной активности и состояние ИК предприятия, в качестве инструмента региональной промышленной политики.

Однако управление ИК отдельных предприятий без учета их возможного целенаправленного взаимодействия является недостаточным для существенного роста инновационной активности региона. Гораздо большим потенциалом развития обладают инновационные кластеры [11]. Анализ схем построения и механизмов функционирования таких структур выходит за рамки данной работы, но один из аспектов их функционирования имеет непосредственное отношение к рассматриваемой проблематике. Это – возможность и условия обмена знаниями между различными предприятиями в рамках созданного кластера. Одной из наиболее распространенных форм реализации такого обмена является лицензирование.

## 3. Модель определения цены лицензии

Лицензия – это предоставление в установленном порядке и на определенных условиях прав на использование объектов интеллектуальной собственности (ОИС), защищенных охранными документами, и ноу-хау другому лицу.

К реализации изобретения на рынке лицензий владельца (лицензиара), как правило, побуждают недостаток ресурсов для реализации рыночной перспективности продукта, ограниченный срок жизни изобретения и процесс его морального старения. Владелец прав на интеллектуальную собственность стремится получить дополнительную выгоду от своего изобретения, задействуя посредством лицензионного соглашения на некоторый период времени ресурсы потенциальных лицензиатов для производства продукта на основе ОИС. Но чтобы такое соглашение состоялось, условия его заключения должны быть взаимовыгодными для участников сделки, и одним из главных условий является цена лицензии.

Под ценой лицензии понимают сумму выплат лицензиата в пользу лицензиара, которая представляет собой вознаграждение за использование комплекса прав, передаваемых по договору и выплачивается в виде паушального платежа или роялти, начисляемых пропорционально объему используемых прав.

Лицензиар заинтересован в том, чтобы цена была как можно выше, а лицензиат – в том, чтобы цена была как можно ниже. Цена на лицензию устанавливается на основе поиска баланса интересов лицензиара и лицензиата, при этом интересы лицензиара задают нижний предел цены, а экономическая выгода лицензиата в результате приобретения лицензии, определяет верхний предел цены. Обязательным условием заключения лицензионного соглашения является то, что верхний предел цены должен быть больше нижнего. Определение допустимого диапазона цены лицензии строится на основе следующих соображений [20, 36]. При продаже лицензии и передаче лицензиату доли рынка лицензиар недополучает прибыль, величина которой определяется по формуле:

$$P_{LR} = \left(RP - Q_{LR}\right) \times \left(Z - V_{LR}\right) - \Delta C \text{, где} \qquad (1)$$

– $RP$ – рыночная перспективность (количество продукта на основе ОИС, произведенного и реализованного за весь жизненный цикл данного продукта);
– $Q_{LR}$ – объем продукции, сохраняемый лицензиаром;
– $Z$ – цена единицы продукции;
– $V_{LR}$ – переменные затраты лицензиара на единицу продукции;
– $\Delta C_{LR}$ – изменение постоянных затрат лицензиара, связанных с объемом продукции $\left(RP - Q_{LR}\right)$.

Эта недополученная прибыль должна быть компенсирована суммой лицензионного платежа:

$$\left(RP - Q_{LR}\right) \times \left(Z - V_{LR}\right) - \Delta C_{LR} \le LP = stavka \times Z \times \left(RP - Q_{LR}\right) \text{, где} \qquad (2)$$

– $LP$ – лицензионный платеж;

– *stavka* – ставка роялти по объему продаж.

После преобразований получаем ограничение по величине лицензионного платежа, отражающее интересы лицензиара:

$$Z \times (1 - stavka) \le \frac{\Delta C_{LR}}{RP - Q_{LR}} + V_{LR} \quad (3)$$

Аналогично определяется ограничение по величине лицензионного платежа, отражающее интересы лицензиата:

$$Z \times (1 - stavka) > \frac{\Delta C_{LT}}{RP - Q_{LR}} + V_{LT,} \text{ где} \quad (4)$$

– $V_{LT}$ – переменные затраты лицензиата на единицу продукции;
– $\Delta C_{LT}$ – изменение постоянных затрат лицензиата в связи с производством продукции по лицензии в объеме $(RP - Q_{LR})$.

В этом случае границы, в пределах которых должна быть установлена ставка роялти, обеспечивающая соблюдение интересов и лицензиара и лицензиата, рассчитывается следующим образом:

$$\frac{\Delta C_{LT}}{RP - Q_{LR}} + V_{LR} < Z \times (1 - stavka) \le \frac{\Delta C_{LR}}{RP - Q_{LR}} + V_{LR}. \quad (5)$$

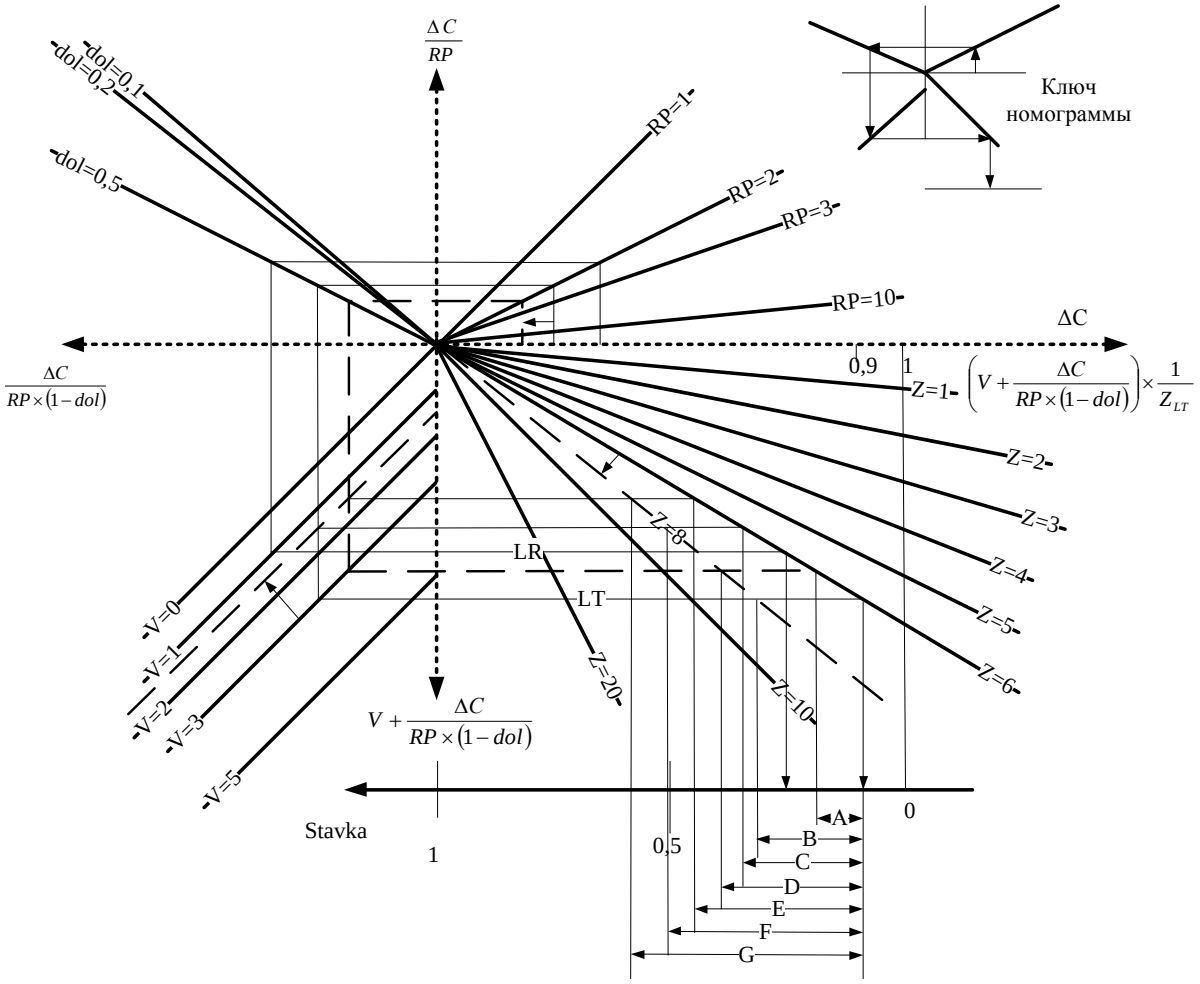
Таким образом, для того, чтобы лицензирование состоялось и было выгодно и лицензиару, и лицензиату, ставка роялти должна укладываться в диапазон:

$$1 - \frac{1}{Z} \times \left( V_{LR} + \frac{\Delta C_{LR}}{RP} \times \frac{1}{1 - dol} \right) \le stavka < 1 - \frac{1}{Z} \times \left( V_{LT} + \frac{\Delta C_{LT}}{RP} \times \frac{1}{1 - dol} \right) \quad (6)$$

На основании построенной зависимости (6), ставка роялти является функцией пяти переменных: Z – цена единицы продукции, V – переменные затраты на единицу продукции, ΔC – изменение постоянных затрат, связанных с уступкой доли рынка лицензиату, RP – количество продукта, произведенного и реализованного на основе ОИС, dol – доля рынка лицензиара.

Для определения границ диапазона ставки роялти с учетом сочетания различных значений перечисленных выше переменных, предложено использовать номографические модели (рис. 4, 5). Описание процесса построения и видов номографических моделей содержится в работе [20, стр. 266 – 287]. Двигаясь по номограмме в соответствии с ее ключом (рис. 4), с учетом условий, устанавливаемых лицензиаром (линия LR) и лицензиатом (линия LT), на шкале stavka определяются нижняя и верхняя границы диапазона ставки роялти.

Рисунок 4: Номографическая модель функциональной зависимости $stavka = f(Z, V, \Delta C, RC, dol)$




Источник: составлено авторами [20].

Однако возможны ситуации, когда границы диапазона расположены таким образом, что значение stavka, удовлетворяющее условиям как лицензиара, так и лицензиата, отсутствует. В этом случае для заключения лицензионного соглашения принимаются решения, позволяющие изменить расположение крайних точек диапазона (таблица 2).

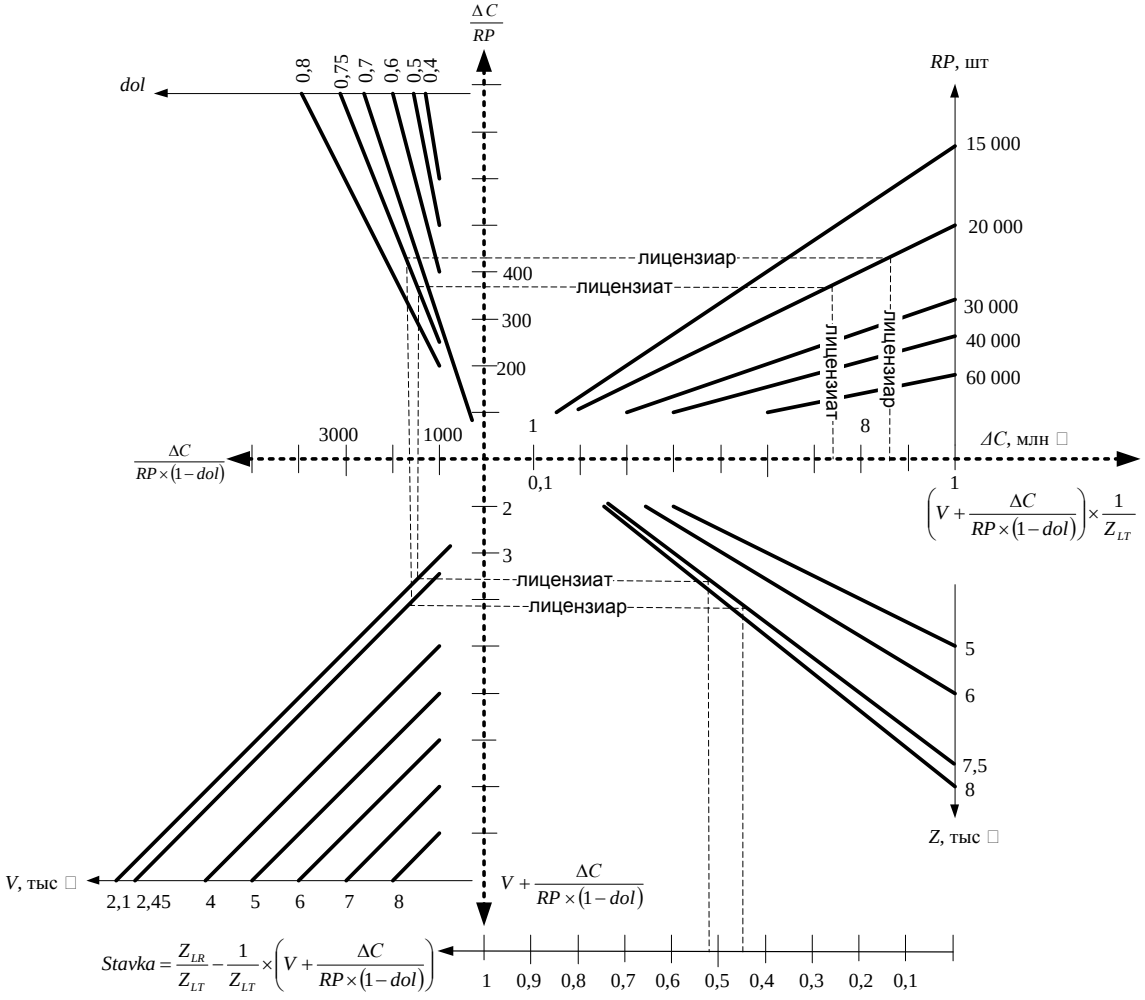
Таблица 2: Варианты решений, направленных на изменение взаимного расположения границ диапазона ставки роялти

| Варианты решений | Зона |
|---|---|
| уменьшение *ΔC* | *A* |
| увеличение *Z* | *B* |
| уменьшение *V* | *C* |
| уменьшение *ΔC* и увеличение *Z* | *D* |
| уменьшение *ΔC* и *V* | *E* |
| уменьшение *V* и увеличение *Z* | *F* |
| уменьшение *ΔC* и *V* и увеличение *Z* | *G* |

Источник: составлено авторами [20].

Проиллюстрируем применение разработанной модели на конкретном примере (рис. 5, таблица 3).

Рисунок 5: Номографическая модель определения границ диапазона ставки роялти по объему продаж
(фрагмент)




Источник: составлено авторами [20].

Таблица 3: Исходные данные для определения ставки роялти

| | *RP*, шт. | *ΔC*, руб. | $\frac{\Delta C}{RP}$ | $1-dol$ | $\frac{\Delta C}{RP\times(1-dol)}$ | *V*, руб. | *Z*, руб. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Лицензиар | 20000 | 8650000 | 432,5 | 0,25 | 1730 | 2450 | 7500 |
| Лицензиат | 20000 | 7352500 | 367,63 | 0,25 | 1470,5 | 2100 | 7500 |

Источник: составлено авторами [20].

Диапазон ставки роялти для рассматриваемого примера составляет: нижняя граница – 0,44, верхняя граница – 0,52. При ставке роялти, приближающейся к нижней границе, максимизируется прибыль лицензиата. При ставке роялти, приближающейся к верхней границе, максимизируется прибыль лицензиара. Ставка роялти, соответствующая среднему значению диапазона, обеспечивает равную прибыль обоих субъектов, участвующих в экономических отношениях по поводу использования ОИС.

Таким образом, применение номографической модели позволяет без проведения многовариантных расчетов подобрать управляющие воздействия, позволяющие согласовать интересы участников лицензионного соглашения.

## Заключение

Несмотря на широкий спектр проводимых исследований в области решения проблем модернизации российской экономики, их общим знаменателем можно считать признание интеллектуальных ресурсов в качестве ключевого фактора роста. Именно поэтому представляется целесообразным более широкое применение методов и инструментов, разработанных в рамках управления интеллектуальным капиталом, к решению задач инновационного развития региона.

Безусловно, такая постановка задачи является очень широкой, и авторы в рамках одной статьи не претендуют на ее решение. Однако по результатам проведенного анализа можно утверждать, что наиболее интересными, и в то же время, наименее проработанными, являются вопросы интеграции методов и механизмов, разработанных в областях формирования инновационной экономики, экономики знаний и информационной (сетевой) экономики на разных уровнях управления.

В работе намечены возможные направления дальнейших исследований и предложен ряд оригинальных инструментов, способствующих инновационному развитию региона на основе управления интеллектуальным капиталом предприятий (организаций):

– структурная модель управления интеллектуальным капиталом предприятия с учетом региональных приоритетов промышленного развития, акцентирующая внимание на создании и повышении эффективности использования организационных компетенций как источника инновационного развития;
– рейтинг развития предприятия, характеризующий как текущие результаты деятельности, так и возможности роста инновационной активности предприятия на основе использования его интеллектуальных ресурсов, который может быть использован в рамках формирования региональной промышленной политики для определения приоритетных предприятий в целях оказания им государственной поддержки;
– модель расчета цены лицензии, обеспечивающей согласование интересов лицензиара и лицензиата и тем самым способствующей активизации обмена новыми знаниями в рамках инновационного кластера.

Системное применение предложенных инструментов в рамках региональной промышленной политики будет способствовать инновационному развитию промышленности региона в направлении формирования промышленной базы, способной потреблять знания и создавать на их основе инновационную продукцию.

## Библиографический список

1. ТАТАРКИН А., АНДРЕЕВА Е., РАТНЕР А. Императивы современного экономического развития: мировые тренды и российские реалии // Вопросы экономики. – 2014. – № 5. – С. 121 – 132.
2. ЮДИНА Т.Н. Деиндустриализация и новая индустриализация (реиндустриализация): Россия и Китай // Теоретическая экономика. – 2015. – № 1. – С. 76 – 78.
3. ПРАЗДНИЧНЫХ А.Н. Построение инновационной экономики для будущего // Российский журнал менеджмента. – 2013. – Том 11. – № 2. – С. 107 – 150.
4. МАКАРОВ В.Л., КЛЕЙНЕР Г.Б. Микроэкономика знаний. – М.: Экономика, 2007. – 204 с.
5. ТАТАРКИН А. И. Интеллектуальный ресурс общества и его роль в воспроизводственном процессе // Экономика региона. – 2010. – № 3. – С. 20 – 32.
6. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б.З. Мильнера. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 624 с.

7. COOKE, P & ASHEIM, B. (Eds.). (2011). *Handbook of Regional Innovation and Growth*. UK: Edward Elgar Publishing.
8. МАКАРОВ В.Л. Экономика знаний: уроки для России // Вестник Российской Академии наук. – 2003. – Том 73. – № 5. – С. 450 – 458.
9. МИНДЕЛИ, Л.Э., ПИПИЯ Л.К. Концептуальные аспекты формирования экономики знаний // Проблемы прогнозирования. – 2007. – № 3. – С. 115 – 136.
10. СУХАРЕВ О. Управление знаниями, информация и экономический рост // Проблемы теории и практики управления – 2015. – № 2. – С. 95 – 103.
11. СМОРОДИНСКАЯ Н. Тройная спираль как новая матрица экономических систем // Инновации. – 2011. – № 4. – С. 66 – 78.
12. ВАСИН В.А., МИНДЕЛИ Л.Э. Концепция национальной инновационной системы и ее практическое приложение // Инновации. – 2009. – № 1. – С. 39 – 52.
13. ЕРМОЛАЕВ М.Б., ИВАНОВА В.Ю. Оценка интеллектуального капитала регионов на основе метода идеальной точки // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2013. – № 4. – С. 52 – 56.
14. Интеллектуальный капитал и инновационное развитие региона: монография / И.Б. Тесленко, С.Ю. Коваленко, И.И. Савельев, К.М. Научигин. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2014. – 192 с.
15. МАКАРОВ П.Ю. Механизм управления интеллектуальным капиталом региона как фактор экономического роста [Электронный ресурс]. URL: http://www.veorus.ru/EGR%20contest_2013/Makarov%20P.Yu.-EGR-2013.pdf (дата обращения: 22.04.2015).
16. ZWICKER-SCHWARM, D. & FLOETING, H. (Eds.). (2007). *Intellectual Capital Reporting for Regional Cluster and Network Initiatives. Manual on the RICARDA Methodology*. Berlin, November 2007. Retrieved from http://www.rkk.hu/rkk/nyuti/pages/kiadvany_2007_RICARDA_Manual_eng.pdf.
17. БЫКОВА А.А., МОЛОДЧИК М.А. Влияние интеллектуального капитала на результаты деятельности компании // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2011. – Вып.1. – С. 27 – 55.
18. ГИЛЕВА Т.А. Развитие интеллектуального капитала предприятия: методы и инструменты // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 3. – 119 – 126.
19. ИСМАГИЛОВА Л.А., ГИЛЕВА Т.А. Компетентностно-ориентированный подход к формированию стратегии развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 9. – С. 106 – 115.
20. ИСМАГИЛОВА Л.А., ГИЛЕВА Т.А., СИТНИКОВА Л.В. Управление развитием производственно-экономических систем: интегративный и интеллектуальный аспекты. – М.: Изд-во Экономика, 2010. – 527 с.
21. РУСС Й., ПАЙК С., ФЕРНСТРЁМ Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом. С.-Петерб. ун-та, 2008. – 436 с.
22. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах / Под общ. ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 290 с.
23. BROOKING, A. (1996). *Intellectual Capital, Core Assets for the Third Millennium Enterprise*. London: International Thomson Business Press.
24. CHOO, C.W., BONTIS, N. (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York, NY: Oxford University Press.
25. EDVINSSON, L., MALONE, M.S. (1997). Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. New York, NY: Harper Business.
26. JURCZAK, J. (2008). Intellectual Capital Measurement Methods. *Economics and organization of enterprise*, 1, 37 – 45.
27. STEWART, T.A. (1997). *Intellectual Capital: The new wealth of organization*. New York, NY: Doubleday.

28. SVEIBY, K. E. (1997). The Intangible Asset Monitor. *Journal of Human Resource Casting and Accounting*, 2, 73 – 97.
29. Оценка эффективности регионов РФ с учетом интеллектуального капитала, характеристик готовности к инновациям, уровня благосостояния и качества жизни населения / В.Л. Макаров, С.А. Айвазян, М.Ю. Афанасьев, А.Р. Бахтизин, А.М. Нанавян // Экономика региона. – 2014. – № 4. – С. 9 – 30.
30. MARTI, J. V., CABRITA, M. R. (2013). Intellectual Capital Benchmarking System: A Practical Methodology for Successful Strategy Formulation in the Knowledge Economy. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 4, 371 – 384.
31. HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 5/6. Retrieved from http://www.enterrasolutions.com/media/docs/2013/08/Prahalad_Hamel_1990.pdf.
32. Competence Management and Human Resource Development (2007). Haaga-Helia Research. Retrieved from http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/hrdweb.pdf.
33. TIDD, J. (Ed). (2012). *From Knowledge Management to Strategic Competence: Assessing Technological, Market and Organisational Innovation.* Third Edition. UK: World Scientific Publishing.
34. DENFORD, J.S., CHAN, Y. E. (2011). Knowledge strategy typologies: defining dimensions and relationships. *Knowledge Management Research & Practice*, 9, 102 – 119.
35. RODRIK, D. (2004). Industrial Policy for the Twenty-First Century. Retrieved from http://www.scribd.com/doc/4930237/Industrial-Policy-for-the-21st- Century.
36. СИТНИКОВА Л.В., БАСТРИКОВА О.И. Лицензирование как «мягкий» способ интеграции экономических субъектов // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2008. – № 3. – С. 94–104.

## Адрес и контактные данные авторов

prof. Larisa Ismagilova, DrL.
Ufa State Aviation Technical University
Ufa, K.Marks str. 12
450000
Tel.: +7(347)272-11-63
E-mail: ismagilova_ugatu@mail.ru

prof. Sitnikova Larisa, DrL.
Ufa State Aviation Technical University
Ufa, K.Marks str. 12
450000
Tel.: +7917-355 96-74
E-mail: s-larissa@yandex.ru

prof. Tatiana Gileva, DrL.
Ufa State Aviation Technical University
Ufa, K.Marks str. 12
450000
Tel.: +7917-41-41-055
E-mail: t-gileva@mail.ru

# ФАКТОРЫ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА МЕНЕДЖЕРОВ В РОССИИ

*Factors of professional managers in Russia*

**Гузель Фатиховна Биглова**

**Abstract**

The article examines the factors professional manager in Russia. The author describes the professionalism of managers in Russia, with the emphasis at training managers and continuity in the profession.

**Key Words**

professional groups, professional managers, management training, continuity in the profession

**Аннотация**

В статье рассматриваются факторы профессионализма менеджер в России. Автор описывает профессионализм менеджеров в России с акцент подготовки менеджеров и преемственности в профессии.

**Ключевые слова**

Профессиональных групп, профессионализма менеджеров, управленческих кадров, преемственности в профессии

**JEL Classification:** I21, J24, M53, O15

## Введение

Современные геополитические и экономические реалии с особой остротой актуализировали вопрос профессионализма менеджеров, от которых напрямую зависит способность социально-экономической системы сохранять равновесие при критическом воздействии внешних (геополитических) и внутренних (технико-экономических) факторов. При этом само понятие профессионализма – наиболее сложная дефиниция практически для всех наук, изучающих его как категорию (социология, психология, экономика, юриспруденция и др.)

В самом общем виде под профессионализмом, как правило, подразумевают способность человека качественно выполнять работу в каком-то определенном виде деятельности. На наш взгляд, под профессионализмом в современных условиях, кроме указанного, следует понимать также и некоторые личностные характеристики человека, отличающего его от не профессионала, а именно: гибкость мышления, выраженная в способности находить нужную информацию и синтезировать из нее новые знания в своей области деятельности; потребность в развитии, выражающейся в постоянном поиске новых разработок и практика их внедрения в своей области деятельности; способность адаптироваться к новым, в том числе, кризисным условиям, пользуясь предыдущими характеристиками. Исходя из данного определения следует, что оценить профессионала – задача непростая, требующая, скорее, интегральных показателей, практика применения которых в России только на этапе становления.

Одним из наиболее популярных подходов сегодня, как в государственном, так и в менеджменте частного сектора является применение таких показателей эффективности как KPI. Вообще говоря, применение технологий грейдинга и KPI – это один из процессов внутрифирменного управления, позволяющий осуществить «нарезку» участков работы и установить целевые показатели эффективности работников. Их внедрение в России стало

несколько интенсивнее с начала 2000-х годов. Успешность, результативность и эффективность их применения – предмет отдельного проблемного анализа. В частности, потенциал KPI как ни что иное позволяет увязать производительность труда с размером заработной платы. Однако, несмотря на активность его внедрения, основной причиной неудовлетворенности работой россияне, как и 10 лет назад, отмечают размер заработной платы (Работать или увольняться? Мониторинг удовлетворенности россиян своей работой).

## 1. Проблеме подготовки качественных управленческих кадров

Остановимся подробнее на проблеме подготовки качественных управленческих кадров. Российская система образования, благодаря обязательному лицензированию и аккредитации образовательных учреждений, представляет собой монополиста, который по собственному усмотрению определяет формат и стандарты их деятельности. Как следует из мировой истории, негативным свойством монопольного положения является злоупотребление им в ущерб интересов субъектов, участвующих в качестве агентов (партнеров) в сфере деятельности монополиста. Данный проблемный аспект рассмотрим на примере реформ российской системы образования.

В качестве основного ориентира при реформировании системы образования в начале 2000-х годов Минобрнауки РФ было предложено внедрение компетентностного подхода, которое рассматривалось как панацея от неповоротливости и низкой чувствительности системы образования к изменениям на рынке труда. Во все учебные планы повсеместно была внедрена система прикрепления к преподаваемым дисциплинам ряда компетенций, которые формируются в процессе ее преподавания. Несовершенство реализации данного подхода предстает взору преподавателя высшей школы много лет. Отметим лишь некоторые моменты. К примеру, перечень компетенций, рекомендуемых федеральным государственным образовательным стандартом, зачастую требует размышления. Так, по направлению государственное и муниципальное управление необходимо освоить 51 профессиональную компетенцию. Между тем, учебный план на профессиональные дисциплины отводит 1,5 года в объеме 4716 академических часов, включая лекционные, практические занятия и самостоятельную работу студента. Если исключить каникулярное время, сессионный период и выходные, то ежедневно необходимо затрачивать на обучение около 15 академических часов в общей совокупности по всем видам нагрузок. Даже на первый взгляд эта задача является маловыполнимой, а если быть совсем точным – фиктивность работы подкрепляется, как правило, отсутствием точных и наблюдаемых критериев ее эффективности, что ведет к формальному подходу. Другими словами, невыполнимаюя интенсивность нагрузки заменяется на необязательность ее оценивания. В конечном итоге мы получаем бакалавра государственного и муниципального управления, который приобрел не 51 компетенцию и даже не 31, а 51 компетенцию, сформированную либо наполовину, либо рассмотренную лишь частично, либо не затронутую вообще. Надо ли возвращаться к обсуждению целесообразности применения показателей KPI, если необходимые компетенции так и не были приобретены.

Приведенный пример, по нашему мнению, ни в коем случае не стоит рассматривать с точки зрения абсурдности организации реформ, хотя дискуссии на эту тему в среде профессорско-преподавательского состава не прекращались со времени ее начала. Нам представляется важным и очевидным по прошествии экспериментального этапа, изменить угол зрения на реформу и подходы, совершенствовать ее содержание. В качестве примера рассмотрим, каким образом и по каким критериям выделялись профессиональные группы в советский период экономики России. **Обычно выделяли несколько профессиональных групп. Примерная классификация выглядит следующим образом (Здравомыслов, Ядов, 2003):**

1. ***Неквалифицированный ручной труд без применения машин и механизмов с постоянной относительно высокой физической нагрузкой (грузчик и др.).***
2. ***Труд на конвейере с принудительным ритмом, требующий средней профессиональной подготовки (швеи, заготовщицы, обувщицы и др.).***
3. ***Механизированный труд без принудительного ритма, требующий среднего уровня квалификации (станочники, токари и др.).***

4. ***Рабочие, занятые управлением автоматическим оборудованием, со средним уровнем квалификации, не имеющие навыков наладки (ткач, оператор и др.).***
5. ***Группы ручного квалифицированного труда, требующая высокой профессиональной подготовки (слесарь-сборщик, слесарь-наладчик и др.).***
6. ***Рабочие, совмещающие управление автоматическим оборудованием с его наладкой (машинист и др.)***

Исходя из операций, выполняемых на производстве, формировался учебный план и программа производственной практики. Безусловно, структура экономики с тех пор претерпела серьезные изменения. Думается, что подходы к формированию профессиональных групп можно было бы оставить. К примеру, сегодня наиболее активно развивается рынок услуг, сфера нематериального производства. В этой связи, одно из наиболее популярных направлений должно стать направление «Торговое дело». Это направление можно стимулировать бюджетными местами, что не наблюдается во всех регионах. Заглядывая в государственный стандарт, мы снова наблюдаем излишне широкий круг задач по данному направлению. К примеру, если с торгово-технологической, логистической, организационно-управленческой задачами еще можно согласиться, то с научно-исследовательской и проектной возникают дополнительные вопросы – каким образом будут сформированы соответствующие компетенции без соответствующих занятий и практик? Необходимо ли прививать подобные навыки для выполнения несложных технологических операций? На наш взгляд, есть смысл заменить их просто аналитическими задачами.

## 2. Проблему преемственности в профессии

Отдельной строкой необходимо отметить проблему преемственности в профессии. Так сложилось в России, что смена систем хозяйствования на протяжении 20-го века, происходила неоднократно, путем революционных реформ. Подобные подходы и принципы в деятельности хозяйствующих субъектов и органов государственной власти нашли выражение в формировании склонности к отверганию всего прежде накопленного, в том числе и знания. При этом речь не идет о технологических новациях, их результаты в уже упомянутых революционных реформах просто переходили из рук в руки, приобретая новых хозяев. Наиболее ярко проявляется неприятие прежде накопленного управленческого капитала, который каждый раз формировался в условиях новой экономической системы. Эти аспекты крайне негативно сказываются на воспроизводстве капитала как такового. После очередной смены парадигмы в социально-экономической политике, создания «с нуля» технологий и компетенций в системе управления привело к отсутствию преемственности в профессии. Данные тенденции приобретают свойства устойчивого, сложно преодолимого явления. Так, в последние годы в России широко распространенным явлением стало отвергание прошлого опыта наряду с процессом «омоложения» кадров, порой, в форсированных темпах. Вероятно, это веяние пришло из западных тенденций в фирмах, где проблема привлечения талантливых сотрудников активно рассматривалась с начала текущего столетия (Blass, 2007, Barron, 2007, Garrow, Hirsh, 2007, Hilton, 2000, Collings, Melahi, 2009 и др.). В частности, этой теме посвящена статья М.Латухи и Т.Цуканова, где рассматриваются различные аспекты привлечения талантливых сотрудников в компанию и управления их потенциалом в отечественной практике. Однако здесь ключевым понятием является «одаренность» и «талантливость» сотрудника. Как показывает российская действительность – не всякий молодой сотрудник является талантливым и одаренным, но априори воспринимается руководством как таковой. Без практически популярных когда-то стажировок, без практически солидного профессионального портфолио, где можно пронаблюдать становление и рост сотрудника в своей профессии, он назначается, порой, на ключевую должность как в фирме, так и в государственном управлении. Между тем, чтобы определить степень талантливости и одаренности, суммируя разные определения по данным понятиям, можно прийти к выводу, что для этого необходим период успешной работы не менее 3 лет на какой-либо определенной должности. Имеет значение и размер фирмы (организации), где был задействован сотрудник ранее. (Речь идет о «ключевом» сотруднике, в компетенцию которого входит принятие решений, в том числе в области управления проектами, не обязательно руководящего структурным подразделением, но имеющего необходимый объем свободы.). Очевидно, что его результативность будет

представлена в более короткий срок при деятельности в небольшой фирме. В солидной же организации она совершенно объективно проявится на второй год работы, станет устойчивой – на 3, воспроизводимой – на 4 год и более.

Если провести поверхностный мониторинг движения молодых кадров в современной России по карьерной лестнице, обнаружится, что более года (в исключительных случаях – не более 2 лет) – это и есть наиболее устойчивый период работы на какой-либо определенной должности. Эти временные рамки не позволяют делать выводы об их одаренности, не говоря уже об эффективности их деятельности в организации, поскольку пара-тройка успешно выполненных задания еще не являются критерием таланта как устойчивого свойства - основы в процессе профессиональной деятельности. Несмотря на эти, вполне аргументированные положения, единственным условием продвижения по карьерной лестнице в настоящее время все еще остаются возрастные показатели. Если лет 5 назад еще этот промежуток составлял от 30 до 35 лет, то сегодня они составляют промежуток от 25 до 30 лет. Повторюсь, речь идет о топ-менеджменте организаций, фирм, государства. В результате мы имеем множество неэффективных решений как в менеджменте фирм, так и в сфере государственного управления. Соответственно, проблемы экономического развития, связанные с принятием решений в условиях критических воздействий внешней среды и внутренней структуры экономики напрямую связаны с качеством менеджмента. Актуальная проблематика при этом в России - отсутствие преемственности в профессии, когда уже практически утрачен институт наставничества для вновь пришедших сотрудников, институт профессиональной ориентации, существовавший в советское время в форме учебно-производственных комбинатов и т.д. Взамен им пришел институт ускоренного хода по карьерным ступеням, где эффективность деятельности данного сотрудника в качестве цели даже не рассматривается.

Высшие уровни государственной власти, безусловно, посвящены в данную проблему. В качестве ее решения ими было предложено изменить подходы к определению эффективности и привязать ее к оплате труда. Группы показателей разрабатывались на уровне отраслевых министерств и ведомств и были утверждены Правительством РФ или Президентом РФ (Указ Президента РФ № 1199, Распоряжением Правительства РФ 2620 от 30.12.2012, Распоряжением Правительства РФ № 2599 от 28.12.12). Однако, наряду с данными здравыми мероприятиями, ограничение полномочий руководителя учреждения не предусматривалось. С формальной стороны, эта мера не оправдана, с содержательной – объективность в равности условий для сотрудников обеспечить не представляется возможным. Так, публикационная активность преподавателя может быть выше, поскольку аудиторная нагрузка его снижена в 2 раза по сравнению с другим; объем разовых стимулирующих выплат не привязан к каким-либо критериям эффективности, представление руководителя как основание для выплаты имеет формальный характер; врач может быть лишен выплат стимулирующего характера без объяснения причин и др.

## Заключение

Таким образом, попытка «оцифровать» деятельность подотчетных приводит к стремлению обеспечить показатели любой ценой и выхолащиванию самой профессиональной деятельности. Успех сотрудника, зачастую, определяется симпатией и лояльностью руководства, которые, в свою очередь, оценивают по показателям, сформированным подчиненными. К тому же, в виду дефицита рабочих мест в городах и, тем более, селах в России, по-прежнему сильны позиции непотизма в вопросах подбора кадров. Причем этот фактор актуален как в реальном секторе, так и в государственном, несмотря на вполне адекватные формальные процедуры. Этот аспект является, по сути, признаком низкого уровня культурного капитала, что, вообще говоря, чревато возникновением наследственной аристократии, откидывающее Россию во всемирной социальной эволюции в 18 век. В подобных траекториях развития событий понятие профессионализма теряет свою содержательную значимость, поскольку ни гибкость мышления, ни потребность в развитии, ни обладание необходимыми компетенциями не являются в этом случае факторами успеха.

## Библиография

1. Работать или увольняться? Мониторинг удовлетворенности россиян своей работой. http://www.profkonsultant.ru/novosti/301-l-r [Дата обращения 25.12.14г.]
2. Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после. М.: Аспект Пресс, 2003. С. 401. (485)
3. Указ Президента РФ № 1199 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации».
4. "Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки", утв. распоряжением Правительства РФ 2620 от 30.12.2012.
5. "Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности здравоохранения", утв. распоряжением Правительства РФ № 2599 от 28.12.12.

## Адрес и контактные данные авторов

Биглова Г.Ф., д.э.н., доцент
Института социально-экономических исследований
УНЦ РАН, г.Уфа
E-mail: biglou@list.ru