

**Галина Алексеевна Булатова**

*(кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, социологии труда и управления персоналом Алтайского государственного университета, г. Барнаул)*

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МОДЕЛИ ВНУТРЕННЕГО РЫНКА ТРУДА**

**Ключевые слова:** *внутренний рынок труда, модель управления, инновационные организации, инновационное развитие, ключевые сотрудники, ядро персонала.*

Создание эффективной инновационной экономики невозможно без формирования и развития инновационных организаций. В качестве ключевого источника постоянного роста и развития инновационной организации выступают творческая деятельность, создание и распространение нововведений. Основным носителем новых конкурентоспособных идей, решений нестандартных задач или новых способов решения стандартных задач является персонал организации. Персонал – единственный из всех факторов производства, который несет в себе творческую составляющую. Главным результатом участия персонала предприятия в инновационной деятельности является формирование системы эффективного генерирования инновационных идей и создание механизма аккумуляции и реализации творческих идей и предложений.

Формирование трудовых ресурсов предприятия, способных обеспечивать его инновационное развитие, должно быть долговременной стратегией, включающей мероприятия по привлечению новых сотрудников, повышению квалификации работающих на предприятии, созданию механизмов профессиональной коммуникации сотрудников, развитию внутрифирменного предпринимательства. Однако привлечь в организацию талантливых сотрудников – это еще далеко не все. Гораздо сложнее создать в организации систему управления, стимулирующую творчество, повысить уровень вовлеченности сотрудников [1].

В управлении персоналом инновационных организаций важно использовать весь арсенал средств, применяемых в других компаниях, – это выполнение функции кадрового планирования, отбора и перемещения работников, формирования в коллективе оптимальной (рациональной) структуры взаимоотношений,

регулирующего мотивационное поведение сотрудников, создания благоприятного морально-психологического климата в коллективе, разрешения конфликтных ситуаций, организации и стимулирования труда [2]. В то же время функции и методы управления персоналом в подобных организациях во многом зависят от специфических черт и содержания инновационных работ. К этим чертам относятся: уникальность и неповторимость выполняемых работ, высокий уровень квалификации и эрудированность сотрудников, недостаточность информационного обеспечения инновационного процесса (особенно на первых этапах), риск функционирования многих организаций (например венчурных), разнообразие социальных групп в составе специалистов, выполняющих инновационные работы. С учетом этой специфики ниже изложены некоторые аспекты управления персоналом.

Традиционно в нашей стране было развито движение новаторов. Новатор на современном производстве – творческий работник, способный адаптироваться к стремительно меняющимся условиям постиндустриального общества. Его характеризует инновационность мышления, отражающаяся в следующих качествах:

- высокий профессиональный уровень, желание постоянно повышать уровень своего образования и квалификации;
- творческие способности, получающие свое проявление в чувстве нового, в возможности видеть недостатки, находить пути их устранения;
- способность овладевать новейшими технологическими приемами, методами и формами организации труда, высокая технико-технологическая культура;

- способность к организационной и технологической деятельности, умение эффективно организовывать труд в коллективе;

- способность действовать в условиях неопределенности и повышенного риска, находить нестандартные решения проблем, обе-

спечивать высокую производительность и коммуникабельность;

- наличие определенных психологических и морально-нравственных качеств – адаптивности, гибкости мышления, воображения, целеустремленности, добросовестности, трудолюбия.

**Направленность функций управления персоналом в традиционной и инновационной организации [3]**

Функция управления персоналом	Традиционная организация	Инновационная организация
Организация труда	Высокая специализация функций и задач персонала, контроль за исполнением и дисциплиной	Распространение групповой, командной работы. Выбор оптимального режима работы
Отбор персонала	На основе стандартов поведения и технической квалификации	Преимущественно на основе потенциальных способностей кандидата
Адаптация персонала	Главная задача – адаптировать сотрудника к требованиям рабочего места, стандартам поведения	Главная задача – адаптировать сотрудника к инновационному климату в организации
Мотивация и стимулирование	Основа – справедливое вознаграждение фактических достижений и заслуг. Чаще применение материального стимулирования	Создание условий для поддержания и развития инновационного потенциала персонала. Нематериальное стимулирование, которому придается большое значение
Оценка персонала	Оценка в соответствии с подробными инструкциями, стандартами поведения	Оценка потенциальных возможностей персонала и результатов участия в инновационной деятельности
Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением	Преимущественно вертикальное продвижение	Развитие системы горизонтальных передвижений
Обучение персонала	Направленность обучения на обеспечение соответствия знаний, умений и навыков работников требованиям рабочего места	Направленность обучения на всестороннее перспективное развитие персонала
Организационная культура	Подчинение индивидуальных интересов общему делу с помощью власти, твердости и личного примера руководителя	Принятие существующих в организации ценностей как своих собственных

Инновации чаще всего – это результат не индивидуальной, а совокупной деятельности по исследованиям и разработке новой технологии решения производственной или социальной задачи. В качестве новатора выступает и ученый, «генерирующий идеи», и инженер, доводящий их до рабочих чертежей, и квалифицированный рабочий, выступающий с предложениями по совершенствованию продукта или технологии, и менеджер, возглавляющий проект, и др.

Способность предприятия к нововведениям, его инновативность, с одной стороны, диктуется изменением рыночной ситуации, а с другой – балансом интересов между разработчиками новшеств и производителями, т.е. субъектами творческого и репродуктивного труда. Исходя из этого, в инновационной деятельности можно выделить две ключевые фигуры – генератор идеи, инноватор (единоличный или коллективный автор инновации) и

предприниматель, оказывающий финансовую и организационную поддержку ее реализации с учетом рыночной ситуации. В практике крупных зарубежных компаний выделяют следующие группы типичных «носителей» ролевых инновационных функций:

1. «Генераторы идей» – важнейший тип новаторского персонала. К его характерным чертам относят способность выдавать в сжатые сроки большое число оригинальных предложений, изменять область деятельности и предмет исследования, стремиться к решению сложных проблем, иметь независимые суждения, относиться негативно к навязываемым мнениям и др. В качестве генераторов идей могут выступать не только ведущие ученые и специалисты, но и инженеры, квалифицированные рабочие, функциональные специалисты, выступающие с так называемыми «вторичными инновациями».

Традиционная практика неформального выделения «генераторов идей» в последнее время чаще подкрепляется организационными решениями в кадровой работе. Во-первых, в ряде компаний (например, 3М) выдающимся новаторам официально присваивают титулы «генераторов идей» с соответствующими стимулами и льготами в работе. Во-вторых, дифференцированные критерии и типовые характеристики таких новаторов используются в ходе подбора и расстановки кадров, в частности, в приоритетных научно-технических проектах или при образовании внутрифирменных венчурных подразделений.

2. «Информационные привратники» – работники, находящиеся в узловых точках коммуникационных сетей, способные аккумулировать и переносить специализированную информацию, контролировать потоки научно-технических, коммерческих и других сообщений. Чаще всего это – квалифицированные специалисты, имеющие наряду со знанием профессиональных вопросов широкую междисциплинарную подготовку, линейные руководители низшего звена в подразделениях НИОКР, представители информационных служб и др.

3. «Антрепренер» – ключевая фигура системы инновационного управления трудом. Как правило, это энергичный руководитель в фирме, который поддерживает и продвигает

новые идеи, возможно, и свои собственные. Его деятельность проходит в условиях повышенного риска и неопределенности, связана с активным поиском нестандартных решений, в их доведении до реального воплощения.

Подобные сотрудники являются ключевыми для инновационной организации, составляют ее ядро. Управление персоналом в инновационной организации должно быть направлено на сохранение наиболее работоспособных и творческих работников, составляющих ядро кадрового потенциала.

Ядро кадрового потенциала (ядро персонала, кадровое ядро, ядро коллектива) – это совокупные способности работников предприятия, которые необходимы для того, чтобы выбирать, выполнять и координировать действия, обеспечивающие фирме стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний. Эти преимущества основываются на том, что конкуренты оказываются неспособными производить аналогичные по качеству продукты и услуги или запаздывают с их модернизацией. Целенаправленное формирование кадрового ядра предполагает необходимость выделения ключевых групп работников (специалистов, рабочих) на всем протяжении технологического процесса, с тем чтобы обеспечить их сохранение в самых тяжелых условиях (остановки производства, недостатка средств на зарплату, изменения технологии, замены изделий и т.д.).

Практика показывает, что при определении такого ядра главным показателем выступает профессиональная квалификация работника. Сотрудники, входящие в ядро персонала, работают на условиях длительного или пожизненного договора и имеют множество преимуществ по сравнению с другими работниками фирмы. Это – защищенность рабочего места, стопроцентная оплата больничных листов, более высокое пенсионное обеспечение, внепроизводственные льготы от предприятия (оплата или предоставление жилья, услуг), обучение и переквалификация за счет предприятия (в том числе в течение рабочего времени), профессиональное и карьерное продвижение внутри предприятия, занятие престижных и высокооплачиваемых должностей, удобные часы работы и т.д.

Модель социально-трудовых отношений, ориентированных на формирование кадрового ядра и обеспечение постоянного развития ра-

ботника внутри отдельно взятого хозяйствующего субъекта (фирмы, предприятия), специалисты называют внутренним рынком труда. Понятие «внутренний рынок труда» впервые использовал в 1954 г. известный экономист Кларк Керр. В российской экономической науке оно появилось лишь в 1990-е гг. Опыт регулирования внутрифирменного рынка труда в вопросах организации и оплаты труда был накоплен еще в трудах Ф. Тейлора, Ф. Хелси, Д. Скенлона и др. Тем не менее внутрифирменный рынок труда относится, на наш взгляд, к малоизученным проблемам. Даже правомерность выделения данного рынка в качестве экономической категории остается объектом научной дискуссии. На наш взгляд, внутренний рынок труда является следствием объективно существующей сегментации рынка рабочей силы в зависимости от квалификации работников и их значимости для организации. Возникновение и развитие внутренних рынков труда связано со стремлением предпринимателей, во-первых, защитить свои инвестиции в рабочую силу; во-вторых, снизить издержки на персонал;

в-третьих, добиться конкурентных преимуществ за счет реализации инновационных стратегий в бизнесе. При формировании кадрового ядра необходимо учитывать установки работников на развитие и профессиональный рост, а также уровень их вовлеченности.

Внутренний рынок труда не означает, что организация изолирована от внешней среды и не допускает проникновения в нее новых перспективных сотрудников. Напротив, в инновационной организации необходимо создавать значительные кадровые резервы, которые могут быть использованы, а могут так и остаться невостребованными в ближайшие годы. Подобным организациям необходимо проводить тщательный мониторинг рынка труда и масштабную работу с молодежью для выявления потенциально талантливых людей, которые смогут создавать большую прибавочную стоимость для данных компаний.

На наш взгляд, реализация концепции внутреннего рынка труда создает предпосылки для эффективного управления организациями, ориентированными на инновационное развитие.

#### *Библиографический список*

1. Булатова, Г.А. Исследование уровня вовлеченности и социальных процессов в коллективе коммерческого банка / Г.А. Булатова, Р.А. Долженко // Вестник университета. – 2013. – №12. – С. 129–139.
2. Булатова, Г.А. Особенности управления персоналом в инновационной организации / Г.А. Булатова // Современные проблемы функционирования предпринимательских структур в условиях перехода экономики на инновационный путь развития : материалы Международной научно-практической конференции (18 января 2013 г., г. Воронеж) / под ред. Т.Л. Безруковой. – Воронеж : [Б. и.], 2013. – С. 88–92.
3. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе : учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова, С.И. Ярцева, В.Г. Коновалова и др. ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – С. 29.