

технического развития, их интеграцией в инновационную сферу, способствует изменению мировой экономики в широкомасштабном смысле.

Оценить такое влияние оффшоринга на данный момент составляет большую трудность, поскольку практически невозможно прогнозировать то, что будет происходить ближайшее время. Для лучшего понимания возможного воздействия необходим тщательный анализ различных потенциальных последствий оффшоринга НИОКР на общий инновационный потенциал стран. Связи с этим, наиболее рациональным решением восполнения существующих пробелов концепции заграничного аутсорсинга будет являться создание специфических методик оценки и прогнозирования влияния оффшоринга НИОКР на инновационный потенциал стран.

#### Литература

1. Baden-Fuller C., Target D., Hunt B. Outsourcing to outmanoeuvre: outsourcing redefines competitive strategy and structure. *European Management Journal*. 2000. №3 (p. 51-64).
2. Globalizing the New Economy . *Business Week*. — 2000. — 31 January. (p. 5-9).
3. Hendry J. Culture, community and networks: the hidden cost of outsourcing. *European Management Journal*. 1995. №2 (p. 15-24).
4. Ketler K., Walstrom J. The outsourcing decision. *International journal of information management*. №6 (p. 42-50).
5. The implications of R&D off-shoring on the innovation capacity of EU firms. Research Report produced as part of the PRO INNO Europe initiative. 2007. (211 p.).
6. The cusp of a revolution: how offshoring will transform the financial services industry. Research Report from Deloitte Consulting, April 2003. (129 p.).
7. Данные сайта Института аутсорсинга. — Режим доступа: <http://www.outsourcing.com>
8. Данные официального сайта ОЭСР. — Режим доступа: <http://www.oecd.org>
9. Данные официального сайта МВФ. — Режим доступа: <http://www.imf.org>

## ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Семченко И.В., Семидоцкая К.А.,  
г. Белгород, БелГУ*

Каждая организация, которая хочет выжить в условиях жесткой конкуренции, должна постоянно искать пути усовершенствования своей деятельности. В такой ситуации следует уделять внимание рациональному использованию всех видов ресурсов, находящихся в распоряжении компании. Одним из важнейших ресурсов является персонал организации. Залог успешной деятельности организации — это его персонал со своими навыками, умениями, квалификацией и идеями. Постоянное развитие персонала, поиск новых подходов к управлению им являются необходимыми атрибутами успешного функционирования организации.

1. Создание инновационной атмосферы в компании. Представление каждого сотрудника как индивидуальности дает толчок таким направлениям в работе менеджеров, как разработка эффективной системы аттестации

персонала, разработка системы мотивации работников, управление деловой карьерой сотрудника и др. В качестве успешного примера создания инновационной атмосферы в компании можно привести опыт компании «Sony»: ее успехи во многом связаны с тем, что управляющие обладают способностью к сотрудничеству. В компании уважают мнение разных людей, что позволяет находить истину и развивать компанию. Работники стремятся постоянно вносить рационализаторские предложения, которые всячески поощряются.

2. Инновации в кадровой работе. Для всех современных российских организаций характерна одна общая черта: необходимость перестройки системы управления персоналом в зависимости от требований, предъявляемых рынком. Направления внедрения инноваций в кадровую работу проходит по следующим направлениям:

1. Обучение своих сотрудников. Многие предприятия создали постоянно действующие центры по обучению персонала или установили прочные и долговременные связи с различными обучающими организациями.

2. Обучение персонала рассматривается как непрерывный процесс, оказывающий непосредственное влияние на достижение организационных целей. Цикл обучения начинается с определения потребностей, которое состоит в выявлении несоответствия между требуемым уровнем квалификации сотрудников и их реальной компетентностью.

3. Знания сотрудников оцениваются как капиталовложения в квалификацию, организация ожидает от них отдачи в виде повышения эффективности их деятельности.

При формировании инновационной стратегии на предприятии, по нашему мнению, необходимо внедрение управленческого решения в виде «дерева целей». С помощью этого метода сформируем направления развития инновационной стратегии в работе с персоналом, которые приведут к повышению конкурентоспособности (рисунок).



Рис. Дерево целей предприятия

Согласно рисунку, представляем инновационную постановку работы с персоналом, которая, на наш взгляд, должна быть внедрена в деятельность управления кадров на каждом предприятии, независимо от форм собственности и списочной численности работающих.

Мотивация персонала очень серьезный вопрос для такого предприятия, особенно с учетом относительно высокого уровня текучести, поэтому целесообразно выделять для этих целей отдельного в рамках отдела персонала, отделив тем самым функцию от остальных.

Инновационность данного направления проявляется в том, что на сегодняшний день должность «менеджер» по мотивации проявляется лишь в наиболее прогрессивных и инновационных российских предприятиях. Выделение мотивации в отдельную функцию управления персоналом позволит освободить остальных сотрудников отдела персонала и сконцентрировать все в одних руках. Кроме того, менеджер по мотивации сможет проводить регулярные опросы сотрудников, выявляя глубинные причины поведения персонала.

Сложность применения системы мотивации по отношению персоналу состоит в том, что внедрять систему мотивации или же схему, перенятую у другой компании, — затея практически бесполезная. В чужих разработках можно почерпнуть много полезного, однако точное повторение системы мотивации не даст желаемого эффекта, т.к. эффективность системы мотивации зависит от факторов, индивидуальных для каждой компании.

Первым требованием к системе мотивации следует назвать учет функциональных обязанностей, которые выполняют сотрудники отдела.

Вторым требованием к эффективной системе является ее прозрачность и объективность: в случае если персоналу будет непонятно или неизвестно, за что их поощряют и как они могут влиять на размер своей заработной платы; если критерии оценки их деятельности не объективны, а критерии постоянно меняются, мотивационный эффект не будет достигнут.

Также на менеджера по мотивации должна быть возложена функция управления карьерой наиболее перспективных сотрудников. Определять планирование карьеры работника необходимо как непрерывный процесс взаимодействия работника и компании, заключающийся в разработке и коррекции плана карьеры работника и направленный на достижение целей его карьеры, а со стороны компании — на максимальное использование потенциала работника на повышение эффективности его деятельности и компании в целом. Определение плана карьеры работника можно рассматривать как внутриорганизационный документ установленной формы, в котором фиксируется последовательность планируемых к занятию работником должностей, а также мероприятий, направленных на развитие его профессиональных, деловых и личностных качеств, необходимых для занятия данных должностей.

Выделим основные направления, по которым менеджеру по мотивации необходимо обеспечить регулярный сбор, обработку и анализ внешней информации.

Под внешней информацией понимаются все источники информации, находящиеся вне пределов предприятия. К рекомендуемым для изучения источникам следует отнести:

- деловая пресса;
- Интернет-источники: посвященные поиску персонала и работы; электронные СМИ; сайты кадровых агентств; сайты органов государственной статистики и др.;
- посещение конференций и семинаров сотрудниками отдела кадров;
- специализированная пресса («Кадры предприятия», «Служба кадров и персонал» и др.);
- СМИ, в которых размещаются объявления о поиске работы и подборе персонала («Работа для Вас», «Вакансия» и др.);
- сайты и публикации о конкурентах и других компаниях, работающих на пищевых рынках;
- другие источники.

Выделим основные направления сбора и изучения внешней информации:

1. Исследование рынка труда по ключевым специальностям должно проводиться с целью получения данных о рыночных условиях. Объектами рыночного исследования являются тенденции и процессы развития рынка рабочей силы, включая анализ изменения экономических, научно-технических, демографических, социальных, экологических, законодательных и других факторов. Также рекомендуется исследовать структуру и географию рынка, его емкость, динамику занятости населения, барьеры рынка рабочей силы, состояние конкуренции, сложившуюся конъюнктуру, возможности и риски. Основными результатами исследования рынка должны стать прогнозы его развития, оценка конъюнктурных тенденций.

2. Исследование конкурентов, в качестве которых выступают предприятия-конкуренты, заинтересованные в привлечении и переманивании высококвалифицированного персонала, позволяет определить и исследовать весь комплекс факторов, которыми руководствуются конкуренты при выборе рабочей силы. Кроме того, необходимо изучать существующие у конкурентов условия труда, систему мотивации, методы и средства привлечения персонала и др. Основная задача исследования конкурентов заключается в том, чтобы получить необходимые данные для обеспечения конкурентного преимущества на рынке. С этой целью анализируются сильные и слабые стороны конкурентов, изучаются занимаемая ими доля рынка, реакция потребителей на маркетинговые средства конкурентов. Результатом таких исследований становятся выбор путей и возможностей достижения наиболее выгодного положения на рынке труда относительно конкурентов. Особое внимание следует уделить способам удержания сотрудников конкурентами.

В связи с тем, что рынок труда это особый рынок, где не только удовлетворяется потребность в рабочей силе, но и сам работник подыскивает себе удовлетворяющее его рабочее место, то предметом исследования

должна стать мотивация потребительского поведения на рынке самой рабочей силы. Т.к. персонал является необходимым ресурсом для функционирования любого предприятия.

Каждому предприятию требуется регулярное изучение структуры существующих рабочих мест, их качественных характеристик и тенденции в занятости этих мест. Большое внимание следует уделить запросам, предъявляемым соискателями к будущему месту работы и оплате труда. Необходимо регулярно отслеживать резюме специалистов, появляющиеся в Интернете и СМИ, чтобы формировать кадровый резерв.

Изучение структуры рынка проводится с целью получения сведений о возможных посредниках, с помощью которых можно подобрать необходимую рабочую силу или найти место работы. Следует сформировать базу компаний, специализирующихся на поиске различных специалистов, чтобы в случае возникновения потребности незамедлительно к ним обратиться. Также сюда относятся организации, оказывающие услуги по обучению персонала (открытые семинары и тренинги, корпоративное обучение).

Исследование заработной платы направлено на определение стоимости рабочей силы, затрат единовременных и текущих и тенденций в формировании цены на конкретные виды рабочей силы. Для того чтобы организация была конкурентоспособной на рынке труда, следует отслеживать динамику заработных плат, впоследствии при необходимости корректируя систему материальной мотивации до уровня рынка или немного выше.

Изучение форм и методов трудоустройства преследует цель — определить наиболее эффективные пути и способы трудоустройства, выбираемые населением. Главными объектами анализа становятся каналы трудоустройства, посредники, формы и методы трудоустройства. Как известно, зачастую сотрудники приходят на работу по рекомендации знакомых, коллег с предыдущего места работы и др.

## **ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ**

### **КАК ОСНОВА МОДЕРНИЗАЦИИ БЕЛГОРОДСКОГО РЕГИОНА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

*Сопина Н.А.,  
г. Белгород, БелГУ*

Повышение экономической роли инноваций, изменение темпов, направлений и механизмов развития инновационных процессов являются одним из ключевых факторов, обусловивших радикальные структурные сдвиги в экономике регионов. Они проявляются в росте инвестиций в образование и науку, технологические и организационные нововведения, опережающей динамике высокотехнологичных секторов промышленности при повышении технологического уровня традиционных отраслей хозяйства; возникновении новых видов деятельности и т.д. Все эти соотношения