Владимирский государственный университет

И. В. КОЧУРА И. В. ЛЕВИНА

ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Учебно-практическое пособие

Владимир 2025

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

И. В. КОЧУРА И. В. ЛЕВИНА

ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Учебно-практическое пособие

Электронное издание

Владимир 2025

ISBN 978-5-9984-2272-0
© Кочура И. В., Левина И. В., 2025

УДК 378: 005.95(075.8)
ББК 65.291.6-2я73

Рецензенты:

Кандидат экономических наук, доцент
доцент кафедры бизнес-информатики и экономики
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
М. П. Вахромеева

Кандидат экономических наук, доцент
доцент кафедры менеджмента и бизнес-информатики
Финансового университета при Правительстве
Российской Федерации (Владимирский филиал)
С. В. Никифорова

Кочура, И. В. Инновации в управлении персоналом: теория и практика [Электронный ресурс] : учеб.-практ. пособие / И. В. Кочура, И. В. Левина ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2025. – 327 с. – ISBN 978-5-9984-2272-0. – Электрон. дан. (4,53 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

Проанализированы теоретические основы инновационного управления персоналом, практические механизмы внедрения и методы оценки эффективности кадровых инноваций, что позволяет сформировать целостное представление о современных подходах к управлению человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации и глобальных изменений на рынке труда.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 44.03.05 «Педагогическое образование», 44.04.01 «Менеджмент в образовании».

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Ил. 32. Табл. 22. Библиогр.: 28 назв.

ISBN 978-5-9984-2272-0

© Кочура И. В.,
Левина И. В., 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 6

1.1. Концептуальные основы инноваций в управлении персоналом: сущность и классификация 6

1.2. Жизненный цикл кадровых инноваций: модели и этапы внедрения 20

1.3. Кадровые инновации и методологические подходы к исследованию инновационных процессов в HR-менеджменте 26

Практические задания 49

Глава 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 80

2.1. Организационно-управленческие инновации в кадровой политике 80

2.2. Стратегическое управление персоналом: инновационные модели 120

2.3. Современные технологии обучения и формирования кадрового резерва 133

Практические задания 161

Глава 3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА 212

3.1. Инновационный потенциал персонала: структура, методы диагностики и управления 212

3.2. Оценка эффективности инновационных подходов в системе управления персоналом 226

3.3. Перспективы развития инноваций в управлении персоналом: глобальные тренды и прогнозы 251

Практические задания 261

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 319

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 322

ВВЕДЕНИЕ

Современная система высшего образования находится в условиях динамичных изменений, вызванных цифровизацией, глобализацией и возрастающими требованиями к качеству подготовки специалистов. В этой связи управление персоналом в педагогическом вузе приобретает особую значимость, поскольку от эффективной работы преподавателей и административного персонала напрямую зависит успешность реализации образовательных программ и научно-исследовательской деятельности.

Традиционные парадигмы кадрового менеджмента, основанные на административно-командных методах управления, демонстрируют свою ограниченность в условиях современной образовательной среды. Это обусловливает необходимость внедрения инновационных подходов к управлению человеческими ресурсами, базирующихся на принципах гибкости, адаптивности и цифровой трансформации HR-процессов. Важно развивать гибкие подходы к управлению, внедрять системы непрерывного обучения и создавать комфортную рабочую среду, чтобы удерживать таланты и повышать производительность труда.

Цель учебно-практического пособия – формирование у будущих преподавателей, руководителей образовательных организаций и менеджеров системы знаний и практических навыков в области инновационных подходов к управлению персоналом; формирование компетенций и умений для реализации управленческих решений в области инноваций и управления персоналом для достижения целей организаций.

В соответствии с целью сформулирован комплекс задач, направленных на формирование у обучающихся теоретических знаний и практических компетенций:

- раскрыть сущность и содержание инноваций в сфере управления персоналом и экономики труда;
- изучить методологические основы разработки и реализации инновационных проектов в кадровом менеджменте;

- проанализировать современные тенденции построения функциональных и организационных структур управления с учетом стратегических целей организации;

- сформировать навыки проектирования инновационных решений в области управления персоналом для образовательных организаций;

- изучить методики планирования и реализации инновационных HR-проектов;

- развить умения по адаптации организационных структур управления к изменяющимся условиям внешней среды и изучить технологии экономического обоснования выбора инноваций в кадровом менеджменте;

- применять инновационные методы построения функциональных и организационных структур управления организацией исходя из целей организации;

- анализировать и планировать экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности организации и показатели по труду, в том числе оценки результатов и эффективности труда, состава кадров;

- разрабатывать и экономически обосновывать выбор инноваций в управлении персоналом для конкретного субъекта хозяйствования; определять эффективность внедрения нововведений в управлении персоналом.

Освоение материалов пособия будет способствовать формированию у обучающихся целостного профессионального мышления, необходимого для эффективного управления персоналом в условиях цифровой трансформации.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Концептуальные основы инноваций в управлении персоналом: сущность и классификация

В современной глобальной экономике доминирующим фактором национального развития является не столько обеспеченность природными ресурсами или объем промышленного потенциала, сколько уровень инновационной активности экономических субъектов. Критически важным условием конкурентоспособности становится их способность к генерации и внедрению прорывных инноваций, обеспечивающих удовлетворение динамично трансформирующегося потребительского спроса. При этом реализация инновационных процессов детерминирована системой взаимосвязанных факторов, включая институциональные, технологические и кадровые составляющие.

Особую значимость инновационный процесс приобретает в контексте деятельности образовательных организаций, которые одновременно выступают субъектами инновационной активности (в части разработки новых образовательных технологий и управленческих решений), так и важнейшим институтом формирования инновационного потенциала национальной экономики через подготовку кадров для высокотехнологичных отраслей.

В современной рыночной экономике деятельность любой организации ориентирована на удовлетворение потребностей целевого сегмента рынка, независимо от отраслевой принадлежности и специфики. При этом функционирование организации происходит в условиях конкурентной среды, где действуют аналогичные хозяйствующие субъекты. Интенсивность конкуренции прямо коррелирует с экономической привлекательностью рыночного сегмента: чем выше потенциальная доходность, тем более насыщенным становится конкурентное поле. Способность хозяйствующих субъектов генерировать уникальные рыночные предложения, не имеющие аналогов в существующем сегменте товаров и услуг, но соответствующие актуальным потребностям потребителей, формирует предпосылки для устойчивого долгосрочного функционирования и стратегического развития организации.

Возрастающая сложность и высокая динамичность рыночной среды, обусловленные трансформацией потребительских предпочтений, масштабными технологическими изменениями и интенсивным развитием информационно-коммуникационных технологий, приводят к ускоренному обмену данными и повышению их доступности. Эти процессы не только усложняют операционную деятельность хозяйствующих субъектов, но и создают предпосылки для формирования новых, зачастую непрогнозируемых возможностей развития бизнеса в рамках инновационных концепций.

Инновационная концепция – это систематизированное представление о принципиально новом подходе, методе, технологии или бизнес-модели, направленное на решение актуальных проблем или удовлетворение перспективных потребностей рынка.

Теория инноваций и инновационного развития прошла длительный эволюционный путь. Фундаментальные положения, сформулированные в работах Й. Шумпетера [Schumpeter 1983], Г. Чесбро и других основоположников современных представлений о нововведениях, в равной степени могут быть использованы для понимания особенностей инновационных процессов во всех сферах жизнедеятельности общества [1].

Американский специалист по управлению Питер Друкер указывал, что «инновации (или новаторство) – это особое средство предпринимателей, с помощью которого они исследуют изменения в экономике и обществе с целью использования их в бизнесе или разных сферах обслуживания». Итак, с помощью инновации организация способна конкурировать на рынке, что требует пристального внимания менеджеров всех уровней к формированию системы управления новациями [2].

Нужно различать термины «новация» («новинка») и «инновация». Новация – это новые порядок, обычай, метод, продукт, которые могут быть использованы в общественном производстве и потреблении.

Новация (от лат. *novatio* – обновление, изменение) представляет собой результат интеллектуальной деятельности, оформленный в виде продукта фундаментальных, прикладных или экспериментальных исследований в различных сферах человеческой деятельности, направленный на повышение её эффективности. К числу новаций относятся открытия, изобретения, новые или усовершенствованные

технологии, процессы, организационные структуры, методики, стандарты, а также результаты маркетинговых исследований и иные инновационные решения.

Инновация — это внедренное новшество (продукт, процесс, метод, технология или услуга), обладающее качественной новизной и обеспечивающее значимое улучшение или радикальное изменение в определенной сфере деятельности [3].

В управленческом контексте инновации характеризуются как системные изменения, направленные на повышение эффективности, конкурентоспособности и устойчивого развития организаций посредством трансформации существующих или создания принципиально новых бизнес-моделей, управленческих подходов и организационных структур.

Понятие "инновация" тесно коррелирует с категориями "изобретение" и "открытие"**.**

Под ***изобретением*** понимается создание принципиально новых устройств, механизмов или технологических решений, разработанных в результате человеческой деятельности.

Открытие представляет собой процесс выявления ранее неизвестных закономерностей, свойств материи или явлений природного характера, существующих объективно, независимо от человеческого сознания. Оба этих понятия лежат в основе инновационного развития, обеспечивая формирование новых знаний и их практическое применение.

Отличия инновации от открытия:

1. Уровень исследования**:** открытие относится к фундаментальным научным достижениям, расширяющим теоретическое знание, тогда как инновация носит прикладной характер и направлена на практическое применение.

2. Субъект разработки**:** открытие может быть результатом деятельности отдельного исследователя, в то время как инновация, как правило, требует коллективной работы и реализуется в рамках структурированного инновационного проекта.

3. Целевая направленность**:** в отличие от открытия, которое может не иметь непосредственного практического применения, инновация всегда ориентирована на получение конкретной экономической, технологической или социальной выгоды.

4. Открытие может произойти случайно, а инновация всегда является результатом поиска.

Для осознания ценности новации, а значит, целесообразности ее внедрения, необходимо определенное время. Период между появлением новации и ее внедрением называют ***инновационным лагом.***

Новация, будучи принятой к реализации и распространению, трансформируется в инновацию, приобретая качественно новые характеристики. В экономической литературе существует множество трактовок инновации, однако большинство из них опирается на концепцию Й. Шумпетера (1883–1950), который рассматривал открытие или изобретение в качестве исходного элемента инновационного процесса, а их практическое внедрение – в качестве завершающего этапа. Согласно его подходу, инновация предполагает не только создание новых, но и альтернативное применение существующих ресурсов, обеспечивая их экономическую эффективность и практическую значимость [4].

Мировая экономическая наука трактует инновацию как процесс трансформации потенциальных достижений научно-технического прогресса в реальные экономические блага, воплощенные в новых продуктах, технологиях или методах производства. Данная интерпретация подчеркивает ключевые аспекты инновационного процесса:

1. трансформационный характер - переход от теоретических разработок к практическому применению;
2. материализация знаний - воплощение научных достижений в конкретных продуктах;
3. экономическая реализация - обязательное внедрение новшества в производственную или коммерческую практику.

Несмотря на существующую в некоторых источниках тенденцию к синонимичному употреблению терминов «нововведение» и «инновация» применительно к результату внедрения новаций, в научном понимании между ними сохраняется концептуальное различие.

Нововведение связано с новым применением существующего продукта, использованием новой концепции или идеи. Признание ее полезности потребителем предопределяет изменение социально-экономической среды.

Инновация представляет собой конечный результат творческой деятельности, реализованный в форме коммерциализированного нового или усовершенствованного продукта, внедренного технологиче-

ского процесса, применяемого в практической деятельности, либо инновационного подхода к предоставлению услуг потребителям.

С методологической точки зрения, инновация может быть определена как запланированная модификация организационной системы, результатом которой становится создание нового продукта, технологии или метода, обеспечивающего удовлетворение актуальных общественных потребностей.

Инновация выполняет следующие ***функции:***

1. *Воспроизводственная (трансформационная функция)* - инновация выступает катализатором качественного изменения производственных, управленческих и технологических процессов, переводя организацию на новый уровень функционирования. Она обеспечивает переход от устаревших моделей деятельности к более эффективным, адаптированным к современным рыночным условиям.

2. *Созидательная (ценностная) функция* Инновация создает новые продукты, услуги или методы, формирующие дополнительную полезность для потребителей и экономическую выгоду для предприятия. Эта функция проявляется в генерации уникальных рыночных предложений, повышении производительности и оптимизации ресурсного потенциала.

3. *Стимулирующая* - инновация позволяет организации гибко реагировать на изменения внешней среды, включая технологические сдвиги, эволюцию потребительских предпочтений и усиление конкурентного давления. Благодаря этой функции организация сохраняет устойчивость и конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Инновации и инновационная деятельность находятся в диалектической взаимосвязи: инновационная деятельность служит системным механизмом генерации, разработки и внедрения инноваций, тогда как сами инновации выступают как овеществлённый результат этой деятельности.

Инновационная деятельность представляет собой комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, направленных на создание и внедрение инноваций. В отличие от единичного акта создания новшества, она характеризуется системностью и цикличностью, охватывая все стадии - от генерации идеи до её коммерциализации.

Без целенаправленной инновационной деятельности даже перспективные идеи рискуют остаться на стадии концепции, не транс-

формировавшись в рыночно востребованные продукты или технологии. В свою очередь, успешно реализованные инновации создают обратную связь, стимулируя дальнейшую инновационную деятельность через механизм реинвестирования полученных конкурентных преимуществ и прибыли в новые исследовательские и внедренческие проекты. Именно такая цикличность процессов обеспечивает поступательное развитие экономических систем в условиях современной глобальной конкуренции.

Объектами инновационной деятельности являются:

- инновационные программы и проекты;
- новые знания и интеллектуальные продукты;
- производственное оборудование и процессы;
- инфраструктура производства и предпринимательства;
- организационно-технические решения производственного, административного, коммерческого или другого характера, которые существенным образом улучшают структуру и качество производства и (или) социальной сферы;
- сырьевые ресурсы, средства их добыча и переработка;
- товарная продукция;
- механизмы формирования потребительского рынка и сбыта товарной продукции и услуг.

Одновременно инновации выполняют адаптивную функцию, обеспечивая организационную гибкость организаций в условиях изменяющейся внешней среды, а также становятся инструментом активного преобразования рыночного пространства в соответствии со стратегическими интересами хозяйствующих субъектов.

Классификация инноваций

Первую систематизированную классификацию инноваций разработал Й. Шумпетер в рамках фундаментальной работы «Теория экономического развития». Он выделил пять типов инноваций:

1. производственные инновации (технологические) - внедрение новых методов производства или технологических процессов.
2. продуктовые инновации - создание принципиально новых товаров или услуг с качественно новыми свойствами и неизвестных потребителям;
3. рыночные инновации - освоение новых рынков сбыта;
4. ресурсные инновации - использование новых видов сырья или материалов;

5. организационные инновации (управленческие) - внедрение новых методов организации бизнеса.

Шумпетеровский подход принципиально изменил понимание инноваций, сместив акцент с технических аспектов на их экономическую природу и роль в предпринимательской деятельности. Его классификация сохраняет методологическую ценность и сегодня, особенно при анализе инноваций в контексте экономического развития.

Однако на современном этапе появились и другие базовые классификации.

1. *Классификация по смыслу* дает возможность определить направленность новации и цель, которая будет достигнута при условиях ее реализации. По этим признакам выделяют:

• *продуктовые инновации* ориентированы на производство и использование новых (улучшенных) продуктов в сфере производства или в сфере потребления, то есть на создание новой потребительской ценности, которая привлекает большее количество потребителей;

• *инновации процесса,* то есть новые технологии производства продукции, организации производства и управленческих процессов (дают преимущества в расходах, производительности, качестве);

• *рыночные инновации* открывают новые сферы применения продукта или дают возможность реализовать продукт или услугу на новых рынках и расширяют границы рынка, на котором работает фирма.

2.*Классификация по степени новизны* содействует определению организационной формы создания и реализации инноваций, а также источников финансирования инновационного процесса. По этим признакам выделяют такие инновации:

• *базовые* (новый способ производства или ранее неизвестный продукт, которые начинают или дают импульс развития новой отрасли). Такие инновации, как правило, создаются специализированными научно-исследовательскими структурами, нуждаются в больших инвестициях и особой организационно-структурной форме управления их реализацией – управление инновационными проектами;

• *улучшенные* (внедрение новых видов производств, которые реализуют инновационный потенциал базовой инновации; они дают возможность распространять и совершенствовать базовые поколения техники, создавать новые модели машин и материалов, улучшать параметры продукции, которая выпускается); осуществляются органи-

зациями преимущественно самостоятельно, если потенциал базовой инновации реализован не полностью; нуждаются в инвестировании за счет собственных источников, в частности из фонда технического развития;

• *псевдоинновации* – это инновации, которые привлекаются фирмами в технологический процесс или продукт с целью задержания снижения нормы прибыли и продления жизненного цикла товара. Речь идет об изменении дизайна товара, способов его фасовки или упаковка для привлечения внимания потребителя, создание у него определенного эмоционального состояния; осуществляются эти инновации в процессе оперативного управления инновационной деятельностью и не нуждаются в значительных инвестициях.

Для определения перспективных нововведений, направленных на развитие организации, упорядочение процесса поиска и привлечение новаций используют детальную классификацию, которая представлена в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Классификация инноваций

Классификационный признак	Вид инноваций
По сфере деятельности организации	• ***инновации на входе в организацию*** *как систему* – целевые, качественное или количественное изменения в выборе или использовании материалов, сырья, оборудования, информации, работников или других видов ресурсов; • ***инновации на выходе из организации*** – изменения в результатах производственной (операционной) деятельности, которыми могут быть изделия, услуги, технологии; • ***структурные инновации*** – целевые изменения в производственных, обслуживающих и вспомогательных процессах
По смыслу деятельности	• ***технологические инновации*** представляют собой комплекс мероприятий, направленных на разработку и внедрение новых видов продукции, прогрессивных технологических процессов и современных материалов, включая модернизацию производственного оборудования, реконструкцию промышленных объектов и реализацию природоохранных мероприятий, что в совокупности обеспечивает повышение эффективности производственной деятельности и снижение антропогенного воздей-

	ствия на окружающую среду; • ***производственные инновации*** представляют собой целенаправленные изменения в производственной системе предприятия, включающие расширение мощностей, диверсификацию деятельности, трансформацию производственной структуры и внедрение новых методов организации производственных процессов для повышения операционной эффективности; • ***экономические инновации*** представляют собой комплекс организационно-управленческих преобразований, направленных на совершенствование методов планирования производственно-хозяйственной деятельности, оптимизацию затрат, модернизацию систем материального стимулирования и рационализацию учетных процессов. Данные инновационные изменения ориентированы на повышение экономической эффективности за счет внедрения современных управленческих технологий, методов ресурсосбережения и автоматизированных систем учета; • ***торговые инновации*** – имеют целью использования новых методов ценовой политики, новых форм взаимоотношений с поставщиками и заказчиками; • ***социальные инновации*** – связаны с улучшением условий и характера труда, социального обеспечения, психологического климата в коллективе; • ***управленческие инновации*** представляют собой целенаправленные преобразования в системе организационного управления, включающие модернизацию организационной структуры, оптимизацию процессов принятия управленческих решений, внедрение современных методов обработки информации и документооборота, а также рационализацию административной деятельности**.**

По интенсивности инновационных изменений	• ***инновации нулевого порядка*** (***регенерация исходных свойств***) – целевое изменение, которое сохраняет и обновляет существующие функции производственной системы или ее части, например, новая краска для автомобиля; • ***инновации первого порядка*** (***количественное изменение***) – простое целевое приспособление к количественным требованиям при сохранении функций производственной системы или ее части. Например, расширения рынков сбыта; • ***инновации второго порядка*** (***перегруппировка или организационные изменения***) – простые организационные изменения; • ***инновации третьего порядка*** (***адаптационные изменения***) — изменения, вызванные взаимным приспособлением элементов производственной системы, например, адаптация вспомогательных процессов к изменениям в основных производственных процессах в связи с усовершенствованием выпуска продукции; • ***инновации четвертого порядка (новый вариант)*** – небольшое качественное изменение, которое превышает границы простых адаптивных изменений, например, оснащения определенной модели автомобиля мощным двигателем; • ***инновации пятого порядка («новое поколение»)*** – изменяются все или большинство функциональных свойств производственной системы, но базовая структурная концепция сохраняется, например, внедрения программного управления станком; • ***инновации шестого порядка (новый «вид»)*** – качественное изменение функциональных свойств производственной системы или ее части; меняется исходная концепция, но функциональный принцип остается, например, сотовая связь; • ***инновации седьмого порядка (новый «род»)*** – коренное изменение функциональных свойств производственной системы или ее части, которая меняет ее основной функциональный принцип, например, появление транзисторов, интегральных схем, внедрение гибких производственных линий и т.п.

По уровню объективного и субъективного восприятия	• ***абсолютная новизна*** – фиксируется при отсутствии аналогов данной новации; • ***относительная новизна*** – инновацию уже применяли на других объектах или же осуществлено обновление одного из элементов изделия системы в ходе текущей модернизации; • ***условная новизна*** – возникает вследствие непривычного соединения прежде известных элементов; • ***субъективная новизна*** – новизна для определенных потребителей, которые раньше не были ознакомлены с данным продуктом
По причинам возникновения	• ***реактивные*** – инновации, которые обеспечивают выживание и конкурентоспособность фирмы на рынке, возникая как реакция на новые преобразования, осуществляемые основными конкурентами; • ***стратегические*** – инновации, внедрение которых имеет опережающий характер с целью получения решающих конкурентных преимуществ в перспективе
По степени влияния на технологическую и социальную среду	•***инкрементальные*** – инновации, которые осуществляются последовательно и постепенно на основе повседневной работы по улучшению организации производственных процессов; они почти незаметные, однако обеспечивают постоянный прирост производительности производства; • ***радикальные*** – инновации, что является результатом продолжительных целенаправленных научно-технических работ в НИ или лабораториях; они содействуют значительным изменениям в микро- и макроэкономике (производство синтетических материалов, полупроводников и т.п.); • ***новые технологические системы*** – глубокие изменения в технологиях, которые касаются нескольких сфер в экономики и стимулируют появление новых секторов производства и потребление (капиллярная сварка, новые технологии штампования, лазерные технологии и др.); • ***изменение технико-технологической парадигмы*** – глубокие изменения в технологиях, эффект от которых существенно влияет на экономику вообще (атомная энергетика, микроэлектронная революция, информационные технологии и т.п.)

Руководство организации должно всегда анализировать, какой вид инноваций принесет большую выгоду. Для этого нужно учитывать разные обстоятельства:

- остроту конкурентной борьбы;
- требовательность потребителей и уровень их доходов;
- ресурсные возможности организации;
- конкурентные позиции фирмы.

Инновации в управлении персоналом – это целенаправленное внедрение новых, прогрессивных методов, технологий и подходов к организации работы с человеческими ресурсами, направленное на повышение эффективности кадрового менеджмента и достижение стратегических целей организации.

Ключевыми характеристиками инноваций в управлении персоналом являются:

- научно обоснованные изменения, подтвержденные исследованиями и практикой;
- использование цифровых инструментов для автоматизации и оптимизации работы с персоналом;
- адаптивность – внедрение подходов, удаленных форматов работы, персонализированных систем мотивации;
- ориентация на развитие сотрудников и применение современных HR-процессов.

HR-процессы (от англ. Human Resources processes) представляют собой систему взаимосвязанных организационно-управленческих процедур, направленных на эффективное формирование, развитие и рациональное использование человеческого капитала организации. Данные процессы включают стратегическое планирование персонала, рекрутинг, адаптацию, оценку эффективности, обучение и развитие сотрудников, управление мотивацией и вознаграждением, а также организацию корпоративной культуры, что в совокупности формирует целостный механизм управления трудовыми ресурсами организации в соответствии с ее стратегическими целями и рыночными условиями.

Основные направления инноваций в управлении персоналом:

1. Цифровизация HR-процессов – это трансформация традиционных кадровых процессов за счет внедрения цифровых технологий, направленная на автоматизацию, повышение эффективности и снижение операционных издержек в управлении персоналом. Цифровизация HR становится конкурентным преимуществом организаций,

позволяя перейти от рутинных операций к стратегическому управлению талантами.

Ключевые направления цифровизации HR:

AI-рекрутинг:

• использование алгоритмов искусственного интеллекта для анализа резюме, скрининга кандидатов и прогнозирования их успешности;

• чат-боты для первичного интервьюирования и коммуникации с соискателями.;

• платформы на основе машинного обучения для оценки soft skills и когнитивных способностей.

Автоматизация HR-администрирования:

• системы управления персоналом для учета рабочего времени, отпусков, больничных;

• виртуальные HR-ассистенты для ответов на типовые вопросы сотрудников.

2. Новые формы занятости – это современные организационно-трудовые модели, выходящие за рамки традиционного офисного полного дня и предполагающие гибкие форматы взаимодействия между работодателем и сотрудником. Они формируются под влиянием цифровизации, глобализации и изменений в ценностях рабочей силы.

Основные виды новых форм занятости:

- гибридный режим работы;
- сочетание удалённой и офисной;
- использование коворкингов и «офисов по подписке»;
- фриланс-платформы.

3. Корпоративная культура и вовлеченность – использование цифровых платформ для коммуникации, системы геймификации и нематериальной мотивации. Современные инновации в управлении персоналом трансформируют подходы к формированию корпоративной культуры и повышению вовлеченности сотрудников, особенно в условиях гибридной и удаленной работы**:**

- виртуальные "офисы";
- корпоративные социальные сети;
- геймифицированные платформы и др.

Таким образом, теория инноваций в управлении персоналом подчеркивает необходимость непрерывного обновления HR-стратегий в ответ на изменения рынка труда, технологический прогресс и трансформацию ценностей сотрудников. Ключевой принцип — интеграция технологий с человеко-ориентированным подходом для достижения долгосрочных организационных целей.

Особенностью управления персоналом в образовательной сфере является необходимость сочетания административных методов с учетом педагогической специфики, включая индивидуальный подход к профессиональному росту учителей и ориентацию на современные образовательные стандарты.

Управление персоналом в образовательных учреждениях представляет собой специфическую систему организационно-педагогических и административных мер, направленных на эффективное формирование и развитие профессионального коллектива для обеспечения качественного образовательного процесса. Данная система включает:

1. кадровое планирование – прогнозирование потребности в педагогических и административных работниках с учетом образовательных программ и нормативных требований;
2. подбор и адаптацию персонала – привлечение квалифицированных специалистов, их введение в должность и интеграцию в педагогический коллектив;
3. профессиональное развитие – организацию повышения квалификации, методической поддержки и непрерывного обучения педагогов;
4. мотивацию и оценку эффективности – разработку систем стимулирования, аттестации и обратной связи для поддержания высокого уровня преподавания;
5. формирование корпоративной культуры – создание благоприятного психологического климата, ценностей и традиций учреждения.

Современные тенденции цифровизации и трансформации образования требуют внедрения инновационных подходов к управлению персоналом в образовательных организациях.

Современные образовательные учреждения активно внедряют цифровые технологии в управление персоналом. Электронные кадровые системы автоматизируют документооборот, упрощают процесс

подбора и аттестации педагогов. Искусственный интеллект помогает анализировать профессиональные компетенции кандидатов, прогнозировать их успешность в педагогической деятельности. Цифровые платформы для оценки квалификации позволяют объективно отслеживать профессиональный рост сотрудников. Гибкие форматы организации труда становятся новым стандартом в образовательной сфере. Многие учреждения внедряют смешанный график работы, сочетающий очные и дистанционные форматы. Проектный подход к формированию педагогических коллективов позволяет эффективнее решать конкретные образовательные задачи. Эти преобразования не только оптимизируют административные процессы, но и создают условия для повышения качества образовательных услуг, способствуя адаптации учреждений к вызовам цифровой эпохи.

1.2. Жизненный цикл кадровых инноваций: модели и этапы внедрения

Жизненный цикл кадровых инноваций представляет собой последовательность этапов — от зарождения идеи до её внедрения, распространения и возможной замены более совершенными решениями. В образовательных организациях этот процесс требует особого внимания, так как связан не только с технологическими изменениями, но и с трансформацией педагогических практик и организационной культуры. Изучение этапов жизненного цикла позволяет эффективно управлять инновациями, минимизировать сопротивление изменениям и добиваться устойчивых результатов в развитии персонала и повышении качества образовательного процесса.

Концепции жизненного цикла товара (ЖЦТ) и жизненного цикла кадровых инноваций (ЖЦКИ) имеют схожую логику развития, проходя этапы внедрения, роста, зрелости и упадка, но применяются к разным сферам.

ЖЦТ описывает эволюцию продукта на рынке: от запуска и роста продаж до насыщения и вытеснения новыми решениями. Аналогично ЖЦКИ отражает этапы внедрения HR-новшества (например, цифровых инструментов или agile-подходов) – от пилотного тестирования и масштабирования до рутинизации и замены более эффективными методами. Обе концепции требуют адаптации к изменениям:

если на этапе зрелости товара компания ищет новые рынки или модификации продукта, то на этапе зрелости кадровой инновации HR переходит к оптимизации или замене устаревших практик. Успешное управление циклами предполагает прогнозирование трендов, гибкость и инвестиции в развитие (продуктов или персонала). Поэтому целесообразно сначала рассмотреть концепцию жизненного цикла товара и жизненный цикл организации [5].

Жизненный цикл товара – период от зарождения идеи, создание нового товара и его практического использования к моменту снятия его с производства.

Гипотетическая кривая жизненного цикла товара чаще всего описывается пятью этапами, в пределах которых и происходит изменение соотношения между объемами его реализации и величиной прибыли. Это этапы разработки, вывод на рынок, рост, зрелости и упадка (рис. 1.1).

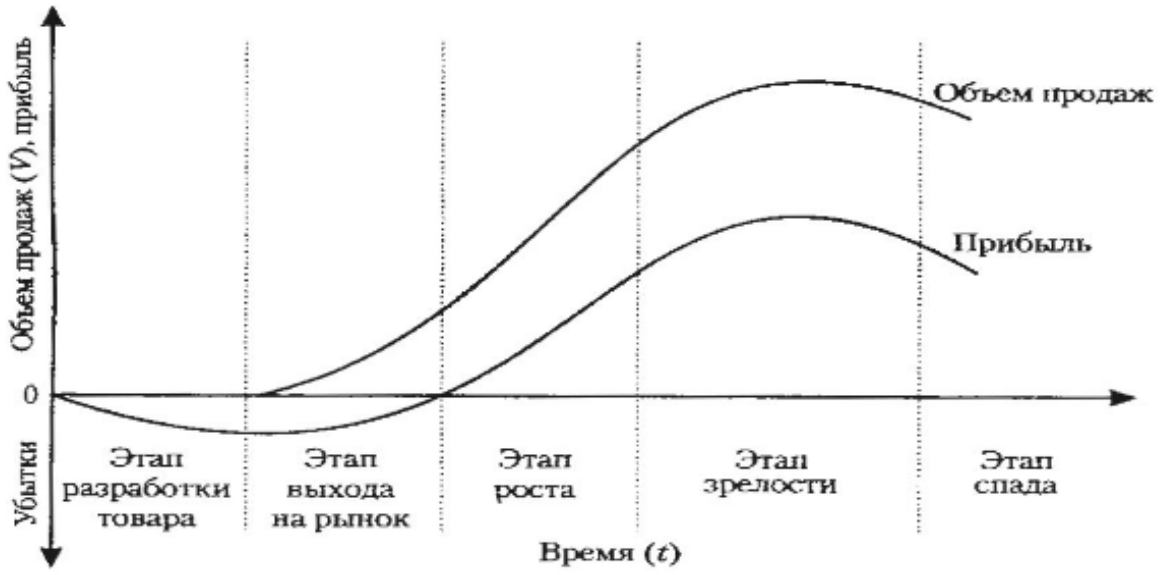


Рис. 1.1. Жизненный цикл товара

Жизненный цикл инновации, как правило, следует классической модели, включающей этапы внедрения, роста, зрелости и спада (рис. 1.2). Однако в ряде случаев наблюдается отклонение от стандартной траектории: инновация может демонстрировать исключительную устойчивость, сохраняя актуальность в течение длительного периода, что свидетельствует о формировании устойчивого потребительского предпочтения.

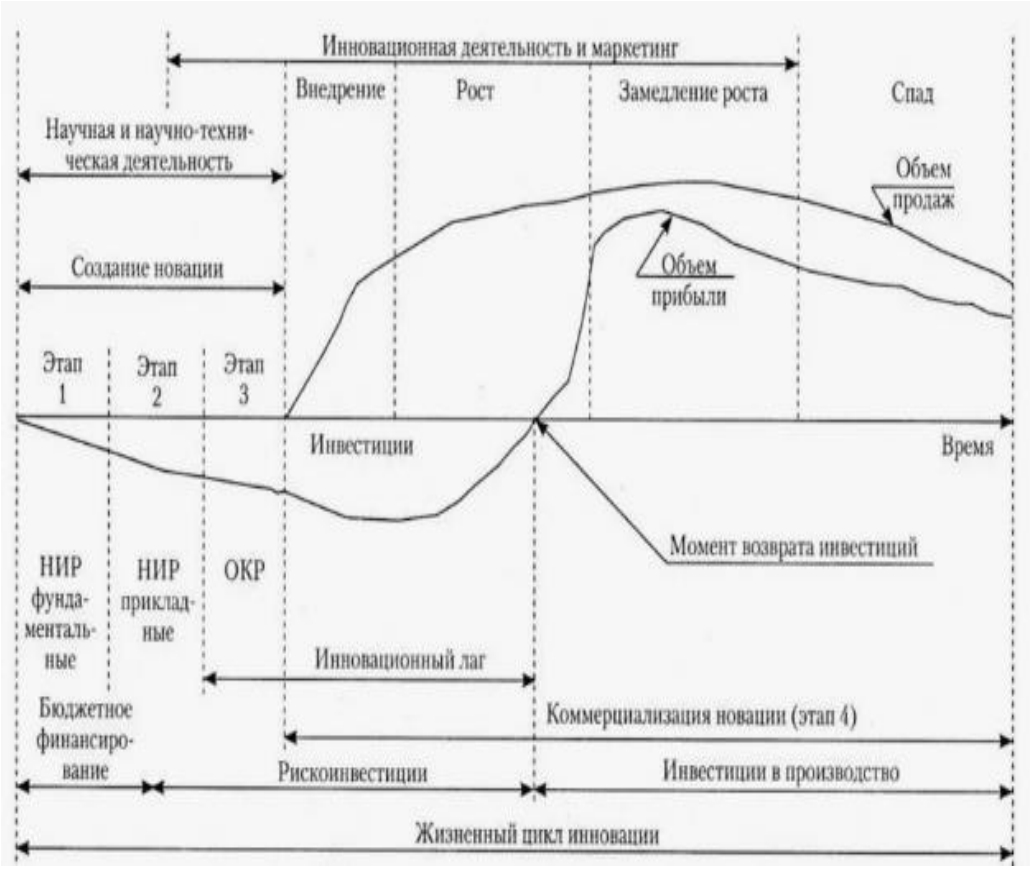


Рис. 1.2. Жизненный цикл инноваций

В противоположной ситуации инновация, первоначально вызвавшая кратковременный интерес, быстро теряет рыночную привлекательность вследствие недостаточной ценности или, возможно, несоответствия предполагаемым ожиданиям целевой аудитории.

Отдельный сценарий предполагает резкий рост популярности инновации под влиянием эффективных маркетинговых коммуникаций, приводящий к ее массовому производству, однако последующее снижение актуальности в связи с изменением потребительских трендов завершает ее жизненный цикл.

Кроме того, динамика спроса может носить сезонный характер, проявляясь в периодических колебаниях, обусловленных внешними факторами, такими как времена года или культурно-социальные события.

Часто новации существуют в многочисленных модификациях. Усовершенствование базовой идеи, лучшее дизайнерское решение содействуют продолжению жизненного цикла инновации, восстановлению спроса на нее.

Жизненные циклы инноваций накладываются один на один, имеют цепной характер. К тому времени, когда продукцию снимают с производства, уже разработана и готова к освоению новая продукция, то есть инновации сменяют друг друга.

В условиях ограниченных инновационных возможностей организации часто прибегают к стратегии кооперации, распределяя этапы инновационного процесса между участниками. Особенно это характерно для малых и средних предприятий, которые, не обладая достаточными ресурсами для полного цикла разработки технологически сложной продукции, приобретают лицензии у фирм-пионеров на право производства и коммерциализации уже созданных инновационных продуктов. Данная модель минимизирует риски, поскольку предполагает работу с проверенными рыночными решениями, однако сопровождается сниженной нормой прибыли вследствие эффекта позднего входа на рынок и роста конкуренции среди лицензиатов.

Таким образом, жизненный цикл инновации представляет собой временной интервал от момента ее создания внутри фирмы-инноватора (или консорциума разработчиков) до этапа распространения и эксплуатации внешними пользователями**.** Данный процесс включает как внутриорганизационные стадии разработки и внедрения, так и фазу, когда инновация выходит за пределы создавшей ее организации и начинает приносить экономический эффект другим хозяйствующим субъектам.

При большом потенциале инновация, как правило, распространяется за границы организации путем диффузии (лат. *diffusio* — распространение). Это особенно характерно для технологических инноваций.

Концепция жизненного цикла кадровых инноваций демонстрирует заметные параллели с классической моделью жизненного цикла товара (ЖЦТ), что позволяет использовать апробированные подходы для управления персоналом.

В отличие от жизненного цикла товаров, кадровые инновации часто имеют более короткий срок актуальности из-за развития технологий и изменений на рынке труда. Однако некоторые прорывные методики становятся долгосрочными стандартами. Управление этим циклом требует постоянного мониторинга эффективности, готовности к инновациям и экспериментам, а также своевременного отказа от устаревших практик.

Жизненный цикл кадровых инноваций — это динамический процесс, отражающий этапы внедрения, развития и угасания новых HR-практик, технологий и методов управления персоналом в организации. Как и в классической модели жизненного цикла продукта, он включает несколько ключевых стадий:

1. *Этап разработки* – охватывает стадии зарождения идеи, научно-исследовательских и экспериментально-конструкторских работ для преобразования идеи в продукт, разработка технологии его производства. Товар на рынке отсутствует, имеются лишь вложение капитала.

2. *Внедрение (аналог вывода товара на рынок)* — этап пилотного тестирования новшества, характеризующийся высокими затратами и низкой вовлеченностью персонала. На этой стадии, подобно новому продукту, инновация требует "продвижения" через обучение и убеждение сотрудников в её ценности.

3. *Рост (аналог стадии роста продаж)* — период активного распространения инновации в организации, когда появляются первые положительные результаты, а "потребители" (сотрудники) начинают признавать её полезность. Как и популярный товар, успешная кадровая инновация на этой стадии получает дополнительное ресурсное обеспечение.

4. *Зрелость (аналог насыщения рынка)* — этап максимальной эффективности, когда инновация становится стандартной практикой. Однако, подобно товару на пике продаж, она требует модификаций и доработок для поддержания актуальности.

5. *Упадок (аналог спада спроса)* — стадия, когда инновация теряет эффективность из-за изменения внешних условий или появления более совершенных решений. В этот момент, как и в маркетинге, требуется либо "ревитализация" идеи, либо её замена новой.

Главное отличие заключается в том, что если жизненный цикл товара ориентирован на внешнего потребителя, то кадровые инновации направлены "вовнутрь" организации и их успех в большей степени зависит от человеческого фактора. Тем не менее, стратегическое управление этими циклами по аналогии с продуктом позволяет образовательным организациям своевременно обновлять HR-практики, поддерживая их эффективность и конкурентоспособность.

На продолжительность цикла кадровых инноваций влияют следующие факторы:

- эффективность инновации – удачные HR-решения могут оставаться актуальными длительное время;
- внешние тренды – например, пандемия ускорила внедрение удаленной работы, сделав ее массовой практикой;
- организационная гибкость – компании, быстро адаптирующиеся к изменениям, чаще обновляют HR-инструменты.

Таким образом, жизненный цикл кадровых инноваций не только отражает их естественное развитие, но и требует активного управления для поддержания конкурентоспособности организации в условиях изменяющейся среды.

Жизненный цикл кадровых инноваций в образовательных организациях

Процесс внедрения и развития кадровых инноваций в образовательных учреждениях представляет собой динамичный многоэтапный процесс, требующий системного подхода.

На начальном этапе происходит осознание необходимости изменений, которое может быть вызвано как внешними факторами (новые образовательные стандарты, цифровизация), так и внутренними потребностями организации (повышение качества преподавания, оптимизация рабочих процессов).

После осознания потребности в изменениях наступает этап разработки инновационной концепции. В этот период формируется рабочая группа, изучается передовой опыт, разрабатывается план внедрения с учетом специфики конкретного образовательного учреждения. Особое значение имеет этап апробации, когда нововведение тестируется на ограниченной группе сотрудников или в отдельных структурных подразделениях. Это позволяет выявить потенциальные проблемы и скорректировать подход до масштабного внедрения.

Процесс полномасштабного внедрения требует тщательной подготовки нормативной базы, разработки системы обучения персонала и создания механизмов поддержки. На этом этапе крайне важно обеспечить психологическую готовность коллектива к изменениям через разъяснительную работу и вовлечение педагогов в процесс преобразований. Особую сложность представляет преодоление сопротивления изменениям, характерного для многих образовательных организаций с устоявшимися традициями.

После успешного внедрения наступает период стабилизации, когда инновация становится частью повседневной практики. Однако

жизненный цикл на этом не заканчивается - требуется постоянный мониторинг эффективности и своевременная корректировка подходов в соответствии с меняющимися условиями. Завершающей фазой становится либо постепенное устаревание инновации с последующей ее заменой, либо трансформация в соответствии с новыми требованиями и вызовами.

Управление жизненным циклом кадровых инноваций в образовании требует особого внимания к человеческому фактору, так как успех любых преобразований в конечном счете зависит от готовности и способности педагогического коллектива воспринимать и реализовывать изменения. Важнейшим условием является создание в организации культуры, поддерживающей инновационное развитие и непрерывное профессиональное совершенствование.

Особенностью жизненного цикла кадровых инноваций в образовании является необходимость учета:

- длительного периода адаптации педагогического коллектива;
- влияния инноваций на качество образовательного процесса;
- требований государственных образовательных стандартов;
- ресурсов бюджетных организаций.

Управление этим циклом требует гибкости и готовности к корректировкам, так как сроки каждого этапа могут существенно варьироваться в зависимости от типа инновации и организационной культуры учреждения.

1.3. Кадровые инновации и методологические подходы к исследованию инновационных процессов в HR-менеджменте

Инновационное развитие – это процесс постоянного обновления и совершенствования технологий, продуктов, услуг и бизнес-процессов, направленный на повышение конкурентоспособности компании, отрасли или экономики в целом. Оно предполагает не только внедрение новых технических решений, но и трансформацию организационной культуры, управленческих подходов и кадровой политики [6].

Кадровая инноватика представляет собой систему управленческих решений и методов, направленных на преобразование человече-

ского капитала организации через внедрение прогрессивных подходов к подбору, развитию и мотивации персонала, включая цифровизацию HR-процессов, применение agile-методологий в управлении талантами, разработку индивидуальных карьерных траекторий и создание инновационной корпоративной культуры. Для описания кадровой инновационной политики рассмотрим основные понятия кадровой инноватики.

Кадровая инноватика – это область HR-менеджмента, направленная на разработку, внедрение и масштабирование новых методов, технологий и практик управления персоналом с целью повышения эффективности работы организации и адаптации к изменяющимся условиям рынка труда.

Кадровые новшества представляют собой комплекс принципиально новых организационно-управленческих и экономических решений в сфере управления человеческими ресурсами, внедряемых в практику работы организации впервые. Данные нововведения могут быть институционализированы посредством различных нормативно-методических документов, включая корпоративные стандарты, методические рекомендации, регламентирующие инструкции и иные формы организационного закрепления инновационных подходов к персонал-менеджменту.

Кадровые инновации – целевые мероприятия по внедрению кадровых инноваций, направленные на повышение уровня и способности персонала решать проблемы эффективного функционирования и развития социально-экономических структур (организаций и их подразделений) в условиях конкуренции на рынках товаров, труда и образовательных (профессиональные) услуг [7].

Кадровые инновации являются одним из видов инноваций и используются в кадровой работе учреждений и организаций. Они являются основным компонентом управления инновациями в работе персонала, представляют собой сложный процесс создания, распространения и использования инноваций, которые представляют практический интерес в работе кадровых служб организации.

Кадровые инновации в сфере HR представляют собой комплекс новых подходов, технологий и методов управления персоналом, направленных на повышение эффективности работы образовательных организаций.

HR-менеджмент (управление человеческими ресурсами) представляет собой стратегический подход к организации и развитию персонала, направленный на максимально эффективное использование человеческого капитала для достижения целей организации.

HR (Human Resources) представляет собой структурное подразделение организации, ответственное за управление персоналом и реализацию кадровой политики. В его функционал входят подбор, адаптация, обучение и развитие сотрудников, а также формирование системы мотивации, оценка эффективности труда и обеспечение соблюдения трудового законодательства.

В отличие от традиционного кадрового делопроизводства, современный HR-менеджмент включает комплекс взаимосвязанных процессов: стратегическое планирование персонала, подбор и адаптацию сотрудников, управление производительностью, обучение и развитие, мотивацию и вознаграждение, а также формирование корпоративной культуры.

Особое значение в HR-менеджменте приобретают цифровые технологии - автоматизация рутинных процессов, использование искусственного интеллекта в рекрутинге, аналитика больших данных для прогнозирования кадровых потребностей.

В образовательных организациях HR-менеджмент имеет свою специфику, так как требует учета педагогической составляющей, академических свобод и необходимости постоянного профессионального развития преподавательского состава.

Современные тенденции в HR-менеджменте смещаются в сторону гибких методов управления, персонализированных подходов к сотрудникам и создания условий для раскрытия их потенциала, что особенно важно в сфере образования, где человеческий фактор является ключевым элементом качества предоставляемых услуг.

Современные тенденции развития рынка труда требуют принципиально новых подходов к управлению персоналом, поскольку "новый сотрудник" цифровой эпохи существенно отличается от работников предыдущих поколений — он характеризуется высокой мобильностью, ориентацией на постоянное обучение и развитие, предпочтением гибких форм занятости. Динамичное направление HR-менеджмента, ориентированное на разработку и внедрение прогрессивных методов управления персоналом через интеграцию цифровых

технологий (AI, Big Data, VR), наукоёмких подходов (поведенческая экономика, HR-аналитика) и адаптивных практик (гибкие формы занятости) позволяет организациям повышать операционную эффективность, минимизировать риски кадровых дефицитов и формировать устойчивое конкурентное преимущество на основе персонал-ориентированных инноваций.

Современные представления о сущности инноваций в системах управления человеческими ресурсами:

1. Понимание характеристик персонала как источника конкурентоспособности организации, поиск новых подходов для выявления кадрового потенциала.

2. Применение новых методов (в основном в области информационных и телекоммуникационных технологий) для реализации традиционных и новых функций HR.

3. Понимание новой роли HR-отделов в развитии организаций и поддержании их конкурентоспособности – открытие новых компетенций HR-специалистов и форм реализации новых HR-функций.

4. Использование специальных HR-технологий, направленных на развитие инноваций в организации (как на организационном, так и на уровне продуктов), преимущественно в области управления проектами.

5. Создание системы новых метрик HR – оценка вклада усилий в области управления персоналом в общую эффективность организации.

6. Технологии управления персоналом, основанные на новой методологии дифференциации и оценки вклада сотрудников в достижение общей цели организации.

Типичная схема работы с инновациями в системе управления персоналом основана на разделении всех организационных инноваций на 2 вида: текущие и прорывные (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Работы с инновациями в системе управления человеческими ресурсами

Эффективным современным способом активизации текущей инновационной активности персонала являются инновационные площадки. Подобные площадки не только предоставляют возможность распространять информацию о ведущихся разработках, но и развивать и реализовывать их, включая привлечение финансирования и организацию рабочих групп. Основной идеей создания подобных площадок является поддержка новых инновационных и web-технологий их же создателями.

Нововведения в кадровой работе представляют собой целенаправленные изменения в системе управления персоналом, направленные на совершенствование HR-процессов и повышение эффективности использования человеческого капитала организации.

Наглядно классификация нововведений в кадровой работе отражена в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Классификация нововведений в кадровой работе

Классификационный признак	Виды кадровых нововведений
1. По объектам	В отношении: 1.1 отдельных работников 1.2 структурных подразделений 1.3 организаций
2. По инновационному потенциалу	2.1 радикальные 2.2улучшающие 2.3модифицирующие
3. По масштабу	3.1 крупные (кадровая реформа) 3.2 средние 3.3 мелкие (точечные)
4. В зависимости от области анализа и построения системы управления организацией	В области: 4.1 целевых подсистем 4.2 линейный подсистем 4.3 функциональных подсистем 4.4 обеспечивающих подсистем
5. В зависимости от радиуса действия	5.1 внутриорганизационные 5.2 межорганизационные
6. По степени осознания работниками	6.1 осознаваемые как необходимые 6.2 неосознаваемые как необходимые
7. По времени внедрения	7.1 внедряемые без длительной подготовки 7.2 внедряемые с длительной подготовкой 7.3 внедряемые без предварительной подготовки
8. По фазам участия работников в профессиональном образовательно-трудовом процессе (цикле):	8.1 профессиональные и образовательные инновации, то есть инновации в профессиональном обучении в университетах, колледжах и других образовательных центрах

	8.2 инновации, связанные с поиском и подбором персонала, т.е. с формированием нового и эффективного кадрового потенциала; 8.3 кадровые инновации в процессе труда. Эта подгруппа включает в себя новые методы работы с персоналом при разработке нового оборудования и видов труда, аттестацию персонала, новое распределение трудовых функций и полномочий в существующей структуре персонала, методы продвижения и продвижения работников, разработку новых рабочих характеристик и инструкции, улучшающие работу с элитным персоналом; 8.4 инновации, связанные с переподготовкой и повышением квалификации персонала; 8.5 инновации в области сокращения персонала и устранения балласта персонала. Это включает в себя совершенствование методов определения несоответствия персонала до требуемого уровня, формирование банков данных о балласте персонала и т.д.

Существуют и другие классификации, примеры которых приведены ниже. В табл. 1.3 представлена систематизированная классификация кадровых инноваций.

Таблица 1.3

Классификация кадровых инноваций

Критерий классификации	Тип инновации	Характеристика
По степени радикальности	Эволюционные	Постепенное улучшение существующих HR-процессов
	Радикальные (революционные)	Принципиально новые подходы к управлению персоналом
По масштабу	Локальные	Изменения в отдельных кадровых процессах (напр., рекрутинг)
	Масштабные	Комплексная трансформация всей HR-системы
По скорости внедрения	Стандартные	Планомерное внедрение по графику
	Экспресс-нововведения	Срочные изменения в кризисных ситуациях
По направленности	Оценка и развитие персонала	Новые методы аттестации, системы развития компетенций
	Планирование персонала	HR-аналитика, предиктивные модели кадрового планирования
	Финансовая поддержка	Гибкие системы оплаты труда, оптимизация HR-бюджета
	Мотивационные системы	Геймификация, персонализированные карьерные программы

Рассматривая кадровые инновации, важно иметь в виду, что не каждая такая инновация имеет прогрессивный и эффективный характер [8]. Существуют, так называемые, псевдоинновации.

Псевдоинновации в управлении персоналом (от греч.— ложный) представляют собой деструктивные изменения кадровых систем, характеризующиеся следующими ключевыми признаками:

1. Имитационная природа:
   - создают видимость инновационной активности;
   - не содержат существенных качественных преобразований;
   - не обеспечивают измеримость управленческих показателей.
2. Генезис и мотивация:
   - обусловлены субъективными факторами (административное давление, конъюнктурные соображения);
   - направлены на формальное обновление устаревших HR-практик без содержательной модернизации.
3. Деструктивные последствия:
   - формируют организационные издержки (ресурсные, временные, психологические);
   - снижают доверие персонала к управленческим инновациям;
   - дестабилизируют работу HR-систем.

В табл. 1.4 представлены дифференциальные признаки подлинных инноваций и псевдоинноваций.

Таблица 1.4

Дифференциальные признаки подлинных инноваций и псевдоинноваций

Критерий	Подлинные инновации	Псевдоинновации
Целеполагание	Решение актуальных проблем	Символические действия
Эффективность	Измеримые достижения	Отсутствие ROI
Вовлеченность	Партисипативное развитие	Имплементация «сверху-вниз»

Понятие «кадровая инновация» тесно связано с понятием «управленческая инновация».

Управленческая инновация представляет собой целенаправленно внедряемую систему, методологию или организационный механизм принятия решений, качественно отличающийся от сложившейся управленческой практики конкретной организации. Критерием новизны в данном контексте выступает не абсолютная уникальность решения в глобальном масштабе, а его принципиальное отличие от исторически сформировавшихся управленческих подходов, применяемых в рамках данного хозяйствующего субъекта.

Важнейшим дифференцирующим признаком управленческой инновации является ее способность трансформировать существующие организационные процессы, что проявляется в изменении структуры принятия решений, модификации процедур контроля или внедрении принципиально новых методов координации деятельности. При этом степень инновационности определяется исключительно относительно внутреннего контекста организации, без обязательной корреляции с внешними практиками управления.

При реализации кадровых нововведений берется временной интервал, в течение которого они реализуются.

Кадровые инновации фокусируются на *трудовых ресурсах* (мотивация, компетенции, вовлеченность), тогда как управленческие – на *методах координации и контроля* (принятие решений, распределение ресурсов, организационный дизайн). Однако они взаимосвязаны. В табл. 1.5 представлена сравнительная характеристика кадровых и управленческих инноваций.

Таблица 1.5

Сравнительная характеристика кадровых и управленческих инноваций

Критерий	Кадровые инновации (HR-инновации)	Управленческие инновации
Объект изменений	процессы управления персоналом	общие методы и системы управления организацией
Основная цель	повышение эффективности использования человеческого капитала	оптимизация стратегического и операционного управления
Примеры	- AI-рекрутинг - геймификация обучения - цифровые платформы	гибкие методологии; системы сбалансированных показателей (BSC)
Измеримость эффекта	затруднена (отсроченные социально-психологические результаты)	более поддается количественной оценке (KPI, ROI)
Специфика внедрения	требуют учета организационной культуры и сопротивления персонала	чаще связаны с изменением процессов, а не поведения
Временные рамки	длительный период адаптации	относительно быстрое внедрение
Типичные риски	отторжение коллективом; формальное исполнение	несоответствие организационной структуре; недостаток компетенций

Реализация кадровых инноваций: временные и управленческие аспекты

1. ***Временной параметр инновационного процесса*** Кадровые нововведения реализуются в рамках определенного временного интервала, характеризующегося:

- периодом внедрения мотивационных механизмов;

- сроком достижения запланированных показателей эффективности;
- временем адаптации персонала к изменениям.

2. ***Управленческий компонент***
   Эффективное управление инновациями в кадровой работе требует:

- согласования темпов обновления со стратегическими целями организации;
- учета требований нормативно-правового регулирования;
- адаптации к условиям цифровой трансформации экономики;
- соблюдения социальных стандартов и профсоюзных требований.

Следует отметить, что кадровые инновации являются не только основой успешного управления персоналом в современной организации, но и деятельностью по внедрению кадровых новшеств, направленных на повышение эффективности профессиональной деятельности в организации. Кадровые нововведения как один из видов новаций могут также быть классифицированы по ряду оснований, как и инновации в других областях экономики и менеджмента.

Цели, задачи, функции, методы и этапы кадровых инноваций

Целью кадровых инноваций является обеспечение эффективных масштабов и темпов обновления кадровой системы в соответствии с текущими и будущими интересами, а также целями организации и закономерностями развития.

На рис. 1.4 представлены цели и задачи инноваций в управлении персоналом.

Рис. 1.4. Система целей и задач инноваций в управлении персоналом

Цель кадровых инноваций заключается в системном повышении эффективности управления человеческими ресурсами посредством решения ***задач***:

1. Оптимизации организационно-управленческих процессов:
   - реструктуризация систем распределения полномочий и ответственности;
   - внедрение прогрессивных методов руководства;
   - модернизация условий труда.
2. Трансформации качественных характеристик персонала**:**
   - развитие стратегического мышления сотрудников;
   - коррекция поведенческих моделей в соответствии с организационными целями;
   - повышение профессиональной компетентности.
3. Совершенствования мотивационно-культурной среды:
   - формирование инновационной корпоративной культуры;

• разработка эффективных систем вознаграждения и стимулирования;

• обеспечение социальных гарантий нового поколения.

4. Достижения стратегических бизнес-результатов:

• повышение производительности труда;

• укрепление конкурентных преимуществ организации;

• обеспечение устойчивого развития в условиях цифровой трансформации.

Задачи инновационного управления персоналом представлены в табл. 1.6.

Таблица 1.6

Задачи управления инновациями в кадровой работе на разных уровнях

Уровень управления	Основные задачи	Конкретные меры
Макроуровень (Государство)	создание инновационного потенциала рынка труда и образования	развитие нормативно-правовой базы; финансирование образовательных инноваций; стимулирование работодателей
	формирование многоуровневой системы управления	разработка государственных программ; создание координационных советов
Мезоуровень (Отрасли)	отраслевая адаптация кадровых инноваций	внедрение профессиональных стандартов; развитие отраслевых HR-практик
	сохранение человеческого капитала	создание отраслевых кадровых резервов; - программы переподготовки
Микроуровень (Организации)	внедрение инновационных HR-практик	цифровизация кадровых процессов; гибкие системы мотивации
	развитие кадрового потенциала	программы наставничества; корпоративные университеты
	сохранение человеческого капитала	антикризисные программы; удержание ключевых специалистов
	создание инновационной кадровой среды	внедрение культуры непрерывного обучения; поддержка инициатив сотрудников

Инновационное пространство в управлении персоналом — это динамическая среда, в которой формируются, апробируются и внедряются новые организационно-управленческие решения, направленные на трансформацию HR-процессов с использованием передовых технологий, методологий и практик. Оно характеризуется:

1. *Методологическим разнообразием* — интеграцией agile-подходов, поведенческой экономики и других современных концепций в HR-стратегии.
2. *Технологической насыщенностью* — применением цифровых инструментов для автоматизации рекрутинга, адаптации, обучения и мотивации персонала.
3. *Экспериментальной направленностью* — созданием лабораторий инноваций, пилотных проектов и пространства для тестирования гипотез без рисков для основной деятельности.
4. *Адаптивностью* — способностью быстро трансформироваться под изменения рынка труда, например, через гибкие системы компенсаций или распределенные команды.

В табл. 1.7 представлены основные характеристики инновационного пространства.

Таблица 1.7

Основные характеристики инновационного пространства в управлении персоналом

Характеристика	Описание	Примеры реализации
Методологическое разнообразие	интеграция современных концепций и подходов в HR-стратегии	Agile-методологии в управлении талантами; применение принципов поведенческой экономики в мотивации; геймификация процессов обучения
Технологическая насыщенность	активное использование цифровых инструментов для автоматизации HR-процессов	AI-рекрутинг (чат-боты, скрининг резюме); VR-тренинги для сотрудников; платформы для адаптации
Экспериментальная направленность	создание безопасной среды для тестирования новых HR-решений	корпоративные инновационные лаборатории; пилотные проекты по гибкому графику; тестирование систем мотивации
Адаптивность	гибкость и скорость реакции на изменения рынка труда	динамические системы компенсаций; формирование распределенных команд; обучение для быстрого развития навыков

На рис. 1.5 представлено инновационное пространство в управлении персоналом, характеризующееся многофункциональной структурой, предназначенной для реализации научно-исследовательской, образовательной и предпринимательской деятельности.

При внедрении инноваций в управлении персоналом ключевыми проблемными зонами являются сопротивление сотрудников изменениям из-за страха перед новыми технологиями или потерей рабочих мест, недостаточная цифровая грамотность персонала, затрудняющая адаптацию к современным HR-технологиям.

Рис. 1.5. Инновационное пространство в управлении персоналом

Таким образом, стратегическая цель кадровых инноваций – выстроить эффективный механизм управления человеческими ресурсами, который на уровне государства, региона, отрасли и отдельных ор-

ганизаций обеспечит развитие инновационно-ориентированного кадрового состава и его максимальную реализацию в профессиональной деятельности. Кадровые инновации нужны, чтобы вырастить нового специалиста: гибкого, предприимчивого, с живым умом, такого, кто не боится перемен, быстро осваивает новые технологии, умеет работать в условиях неопределённости и сам генерирует прогрессивные идеи. В этом суть современного кадрового потенциала.

Для инноваций в кадровой работе характерны следующие ***функции:***

- формирование системы эффективного генерирования идей и механизма аккумулирования творческих идей и предложений;
- развитие инновационных коммуникаций;
-развитие внутрифирменного инновационного предпринимательства;
- развитие персонала в рамках непрерывного организационного обучения;
- мотивация и стимулирование инновационного поведения персонала;
- внесение инновационных аспектов в традиционные функции управления персоналом;
- аттестация и оценка труда кадров инновационных структур, инновационных качеств персонала;
- работа с элитными и новаторскими кадрами;
- разработка нововведений в организации работы кадровой службы;
- организация кадровых инноваций и контроль их реализации;
- разработка схем должностного развития, совершенствование должностных инструкций в связи с развитием рабочих мест, организация труда и персонала и др.

Основная функция кадровых инноваций – реализация инновационного прогнозирования и выработка кадровой инновационной стратегии.

Управление кадровыми инновациями строятся на следующих принципах:

- целедостижение;
- научность;
- комплексность;
- экономичность;

- адаптивность;
- конкурентоспособность;
- оптимальность.

К методам управления кадровыми инновациями следует отнести:

- выявление мнений;
- аналитические оценки;
- генерирование идей;
- принятие решений;
- прогнозирование;
- наглядное представление;
- аргументации.

Выделяют следующие этапы управления кадровыми нововведениями в управлении персоналом:

- разработка нововведения;
- определение восприимчивости персонала к нововведениям, внедрение нововведения;
- использование и сопровождение нововведения.

Разработка инновации, которая включает определение актуальности проблемы (идеи), выявление и формулирование целей и задач, которые являются ясными и выполнимыми для реализации, а также разработку содержания инновации, планирование системы мер для их реализации, обозначение конечных результатов, необходимых ресурсов. На этом же этапе определяются участники инновации.

На этапе определения восприимчивости персонала к инновациям выявляются возможные причины сопротивления персонала инновациям и соответствующим технологиям управления, которые позволяют преодолеть сопротивление изменениям и создают атмосферу принятия инноваций.

Внедрение инноваций является основным этапом, на котором осуществляется вся необходимая работа по внедрению инноваций: заключаются соглашения, внедряются средства связи, системы стимулирования, детальное проектирование, оперативное планирование, мониторинг хода работ.

На этапе использования и поддержки инноваций результаты суммируются, возможные конфликты разрешаются, кадровые инновации тестируются, персонал обучается, создается социальная база

для поддержки инноваций, перераспределяются обязанности и полномочия.

Безусловно, внедрение инновационных подходов в управление персоналом играет ключевую роль в модернизации компаний. Подобные преобразования создают благоприятную среду для воспитания сотрудников с прогрессивным мышлением, способных эффективно реализовывать передовые идеи на практике.

HR-менеджмент, как и другие сферы управления, подвержен влиянию технологических, экономических и социальных изменений. Инновационные процессы в управлении персоналом требуют системного изучения, основанного на методологически обоснованных подходах.

Ключевые ***методологические подходы*** к исследованию инноваций в управлении персоналом:

Системный подход - рассматривает HR-менеджмент как сложную систему, где инновации внедряются во взаимосвязи с другими элементами организации (стратегией, корпоративной культурой, бизнес-процессами).

Преимущества:

- позволяет выявить системные риски и преимущества инноваций;
- обеспечивает целостность HR-стратегии.

Ограничения:

- требует глубокого анализа множества факторов, что усложняет исследование.

Процессный подход - **и**нновации в HR рассматриваются как последовательность взаимосвязанных этапов: от идентификации потребности до внедрения и оценки результата.

Преимущества:

- четкая структура реализации инноваций;
- возможность корректировки на каждом этапе.

Ограничения:

- может приводить к бюрократизации инновационных процессов.

Стратегический подход - инновации в HR анализируются с точки зрения их соответствия долгосрочным целям организации.

Преимущества:

• обеспечивает согласованность HR-инноваций с бизнес-целями;
• помогает прогнозировать долгосрочные эффекты.

Ограничения:

• требует высокой степени неопределенности при долгосрочном прогнозировании.

Компаративный подход - сравнительный анализ инновационных HR-практик в разных компаниях, отраслях или странах.

Преимущества:

• позволяет заимствовать лучшие практики;
• выявляет универсальные и специфические закономерности.

Ограничения:

• риск некритичного копирования без учета контекста.

Институциональный подход - **а**нализ влияния внешних институтов (государство, профессиональные стандарты, рынок труда) на HR-инновации.

Преимущества:

• учитывает макроэкономические и регуляторные факторы.

Ограничения:

• может недооценивать внутренние организационные аспекты.

Стандартные методы и изменения в управлении персоналом как разновидность управленческих инноваций

Методы управления персоналом используются для организации продуктивного труда, налаживания и улучшения связей между разными подразделениями. По своей сути они выступают в качестве подходов к воздействию на коллективы и отдельных работников.

Традиционно разделяют три стандартных подхода к координации персонала:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Административные основываются на применении влияния, нормативов и подходов к формированию трудовой деятельности. Такая политика основывается на трёх понятиях:

1. Регламентирование работы (разработка расписания для персонала, чёткое распределение обязанностей между подразделениями, следование заранее обозначенным положениям).

2. Нормирование, что подразумевает построение системы нормативов, определяющих основы функционирования всех подразделений и аспектов организации.

3. Создание прочной методическо-инструкционной базы, включающей инструкции, указы, приказы и распоряжения.

Экономические методы управления персоналом базируются на принципах рационального распределения трудовых ресурсов в соответствии с производственными целями организации. В рамках разработки управленческой стратегии применяются экономико-математические модели и рыночные механизмы регулирования трудовых процессов. Ключевым инструментом мотивационного воздействия выступают материальные стимулы**,** реализуемые через систему оплаты труда, включающую базовый оклад, премиальные выплаты и бонусные схемы, детерминированные ключевыми показателями эффективности (KPI). Данный подход обеспечивает оптимизацию производительности за счет создания прямой зависимости между экономическими результатами деятельности сотрудника и уровнем его материального вознаграждения, что соответствует принципам экономической рациональности и способствует достижению стратегических целей организации.

Ключевым принципом применения экономических методов управления персоналом выступает критерий экономической целесообразности, предполагающий, что финансовые вложения в мотивационные механизмы должны обеспечивать рентабельность. Это выражается в том, что прирост производительности труда, достигнутый за счёт материального стимулирования (премиальных систем, бонусных программ, гибких компенсационных пакетов), должен превышать объём инвестированных ресурсов, формируя чистый экономический эффект для организации. Данный подход базируется на принципе предельной полезности, где оптимальный уровень мотивационных затрат определяется точкой, в которой маржинальные издержки на стимулирование персонала уравновешиваются маржинальным приростом производительности, обеспечивая максимальную эффективность использования трудового капитала в системе стоимостно-ориентированного управления.

Социально-психологические методы. Наиболее популярными в современном менеджменте становятся социально-психологические идеи. Эти методики базируются на психологическом воздействии на

отдельных сотрудников, и на социологическом при работе с коллективом или группой работников. Такие методы распределяют роли между персоналом, в зависимости от интересов, характера и способностей каждого из них. Мотивацию сосредотачивают на помощи руководства в решении производственных конфликтов, установлении прочных коммуникативных связей и тесной кооперации между управленческими подразделениями и подчиненными.

Главные инструменты для определения сильных и слабых сторон управленческой политики, а также для увеличения ее эффективности – анкетирование, интервьюирование, координация, наблюдение, тренинги и прочие.

Инновационной системой управления персоналом в организации будет такая гибкая система управления персоналом, которая учитывает и формирует потребности в работе кадров, способных разрабатывать, внедрять и широко использовать инновации. Из этого следует, что предпосылки для инновационного пути развития определяются, прежде всего, присутствием специалистов, способных генерировать инновационные идеи. Однако только в условиях развитой рыночной конкурентной среды могут быть реализованы все принципы инновационного развития и управления [8].

Кадровые инновации рассматриваются как подсистема общей системы управленческих инноваций в организации. Инвестирование в развитие людских ресурсов играет более важную роль, нежели инвестирование и усовершенствование производственных мощностей. Значимость человеческого (интеллектуального) потенциала увеличивается с возрастанием скорости технологического прогресса, с развитием информационных технологий, усилением конкурентной борьбы и прочих условий.

Можно выделить ряд обстоятельств, которые обосновывают потребность организаций в инновационных кадровых технологиях и предопределяют основные направления их развития:

• повышение уровня образованности персонала: образованные сотрудники требуют большей свободы и самостоятельности на рабочем месте;

• технологизация управления и производства: возникновение новых, прежде всего, информационных технологий предполагает обязательную переподготовку как работников, так и менеджеров;

• изменение состава рабочей силы: планирование трудовых ресурсов любой организации обязывает учитывать увеличение доли женщин, пожилых людей и других групп населения, что приводит к изменению ценностей организации и кадровых технологий;

• возрастание роли технологий охраны здоровья и безопасности профессиональной деятельности: данная тенденция предполагает внедрение новых способов отбора и обучения персонала;

• изменение роли топ-менеджмента организации, который в перспективе становится все более активным участником процесса развития персонала;

• формирование новой трудовой этики: в связи с развитием проектных и командных форм работы все больше внимания будет уделяться личности работника;

• изменение роли служб управления персоналом в стратегическом планировании: понимание персонала как источника прибыли изменит сущность работы кадровых служб;

• развитие процедур оценки достижений сотрудников: организации будут обязаны делиться доходами с работниками на основании более объективных и ориентированных на результат систем оценки персонального вклада;

• новая кадровая политика: традиционное формальное иерархическое управление уступает место профессиональному управлению с большей ориентацией на инновационные подходы.

Инновационные подходы к управлению персоналом должны основываться и на учете специфики персонала, которая состоит в следующем:

1. Люди наделены интеллектом, их реакция на внешнее воздействие — эмоционально-осмысленная, а не механическая, значит, процесс взаимодействия между компанией и сотрудником является двусторонним.

2. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, а это наиболее значительный и долговременный ресурс увеличения эффективности деятельности любой компании.

3. Трудовая жизнь человека в современном обществе длится до 50 лет, в соответствии с этим взаимоотношения между сотрудником и компанией имеют долговременный характер.

4. Люди приходят в компанию осознанно, с определенными целями и, соответственно, ждут поддержки в реализации своих целей.

Удовлетворенность работника взаимодействием с организацией является необходимым условием, как и удовлетворенность со стороны организации.

Таким образом, управление персоналом выступает ключевым элементом системы инновационного менеджмента организации, определяющим его конкурентоспособность и экономическую результативность. Повышение эффективности инновационного развития организации требует формирования системного подхода к управлению человеческими ресурсами, включающего создание благоприятных условий труда, обеспечение возможностей профессионального роста и формирование устойчивых социальных гарантий, что в совокупности способствует повышению трудовой мотивации и снижению кадровых рисков.

Практические задания

Тестовые задания

1. Инновации, ориентированные на производство и использование новых (улучшенных) продуктов в сфере производства или в сфере потребления, - это:

а) рыночные инновации;
б) продуктовые инновации;
в) инновации процесса;
г) технологические инновации.

2. Конечный результат инновационной деятельности, который получил воплощение в выведенном на рынок новом или усовершенствованном продукте, новом или усовершенствованном технологическом процессе, который используется в практической деятельности или новом подходе к социальным услугам, - это:

а) новация;
б) нововведение;
в) инновация;
г) правильные ответы б) и в);
г) правильные ответы а), б) и в).

3. Продукт интеллектуальной деятельности людей, оформленный результат фундаментальных, прикладных или эксперимен-

тальных исследований в любой сфере человеческой деятельности, направленный на повышение эффективности выполнения работ, - это:
а) инновация;
б) новация;
в) изобретение;
г) нововведение.

4. Кто автор классификации инноваций, включающей: новый продукт или продукт с новыми свойствами; новое средство производства на основе научного открытия; освоение нового рынка, новые источники сырья, новые организационные формы?
а) П. Друкеру;
б) Й. Шумпетеру;
в) Ю. Бажалу;
г) М. Туган-Барановскому;
д) Ф. Хайеку.

5. По каким признакам инновации разделяют на производственные, организационные, технологические, экономические, маркетинговые, социальные?
а) сфере деятельности организации;
б) интенсивности инновационных изменений;
в) содержанию деятельности;
г) уровню восприятия;
д) степени влияния на технологическую и социальную среду;
е) причинами возникновения.

6. Какие из приведенных ниже видов инноваций охватывает классификация по смыслу деятельности?
а) рыночные;
б) продуктовые;
в) реактивные;
г) управленческие;
д) инкрементальные.

7. Период между появлением новации и ее внедрением – это:
а) инновационный лаг;
б) жизненный цикл инновации;
в) продолжительность инновационного процесса;

г) коммерциализация инновации.

8. Жизненный цикл инновации — это:

а) период от создания новинки до момента ее введения в эксплуатацию;

б) период от создания новинки до момента ее запуска в массовое производство;

в) период от зарождения идеи, создание новинки и ее практического использования до момента снятия с производства из-за морального старения.

9. «Гребешковый» вид классической кривой жизненного цикла продукта свидетельствует о том, что:

а) продукт через определенный промежуток времени перестает интересовать потребителей и быстрее, чем ожидалось, снимается из производства;

б) имеющиеся сезонные колебания спроса на продукт;

в) нахождение новых сфер применения продукта;

г) передача продукта из предыдущей стадии жизненного цикла на следующую осуществляется на коммерческой основе.

10. Инновации, которые обеспечивают выживание предприятия, поскольку осуществляются в ответ на действии конкурентов, — это:

а) инновации нулевого порядка;

б) маркетинговые инновации;

в) реактивные инновации;

г) организационные инновации.

11. Какие из приведенных структурных источников экономического развития М. Портер считал главнейшими?

а) производственные факторы;

б) инвестиции;

в) инновационная деятельность;

г) институционные факторы;

д) все приведены выше ответы правильные;

е) правильные ответы а), б) и в).

12. Способ экономического роста путем количественного изменения производственных факторов на основе существующего научно-технического уровня называют:

а) экстенсивный;
б) интенсивный;
в) инновационный;
г) инкрементальный.

13. Термин «инновация» ввел:

а) К. Маркс;
б) Х. Кларк;
в) Й. Шумпетер;
г) М. Туган-Барановский;
г) Ф. Хайек.

14. Инновационная деятельность – это:

а) деятельность, направленная на создание и использование результатов научных исследований и разработок;

б) деятельность, направленная на создание, использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок, выпуск на рынок новых конкурентоспособных товаров и услуг;

в) деятельность, направленная на разработку и выпуск на рынок новых конкурентоспособных товаров и услуг.

15. Физическое или юридическое лица, которые производят инновационную деятельность и (или) привлекают имущественные и интеллектуальные ценности, вкладывают собственное или заимствованное средства в реализацию инновационных проектов, — это:

а) субъекты инновационной деятельности;
б) объекты инновационной деятельности;
в) инвесторы;
г) инициаторы нововведений.

16. Процесс коммерциализации нововведений не включает:

а) исследование рынка;
б) конструирование;
в) рыночное планирование;
г) исследовательско-конструкторские работы;
д) рыночное испытание.

17. Процесс распространения нововведения для использования в новых местах, сферах или условиях — это:
а) инвариантность нововведения;
б) диффузия нововведения;
в) система франчайзинга;
г) трансфер инноваций.

18. Процесс преобразования научного знания в инновацию:
а) цикличность инноваций;
б) инновационный процесс;
в) инновационная деятельность;
г) жизненный цикл инноваций.

19. Совокупность всех стадий процесса нововведений:
а) цикличность инновации;
б) инновационный процесс;
в) инновационная деятельность;
г) жизненный цикл инновации.

20. Когда разработчик, проектировщик, изготовитель, пользователь, организатор инновации находятся в одной структуре:
а) внутриорганизационные инновации;
б) межорганизационные инновации;
в) отраслевые инновации;
г) межотраслевые инновации.

21. Высокая специализация функций и задач персонала, контроль за исполнением и дисциплиной присуще:
а) стратегической организации;
б) новаторской организации;
в) инновационной организации;
г) традиционной организации.

22. Конечный результат внедрения новшества, приводящий к изменению кадровой работы как объекта управления и получения экономического, социального или другого вида эффекта:
а) кадровое ноу-хау;
б) кадровое новшество;
в) кадровая инновация;

г) кадровое нововведение.

23. В виде какого документа могут оформляться кадровые новшества:
а) приказа;
б) распоряжения;
в) стандарта;
г) акта министерства.

24. Нововведение в сфере управления персоналом отличаются от продуктовых и технологических нововведений тем, что (устраните неверный ответ):
а) осуществляются обычно с большими единовременными затратами;
б) сложнее поддаются экономическому обоснованию до своего внедрения и оценке после него;
в) специфичны по отношению к той организации, в которой они созданы;
г) процесс внедрения осложнен психологическим фактором, выражающимся в феномене сопротивления переменам, которое проявляется ощутимее, чем при материальных инновациях.

25. Нововведения в профессиональной подготовке кадров в вузах, колледжах, других учебных центрах:
а) нововведения, связанные с переподготовкой и повышением квалификации кадров;
б) профессионально-образовательные нововведения;
в) нововведения, связанные с поиском и отбором кадров;
г) кадровые нововведения в процессе труда.

26. Нововведения в кадровой работе, осуществляемые в сжатые сроки:
а) кадровые нововведения эволюционного и модифицирующего характера;
б) кадровые нововведения радикального (реформистского) характера;
в) системные и масштабные кадровые нововведения;
г) экспресс-нововведения в кадровой работе;
д) локальные, частичные кадровые нововведения.

27. Построение эффективной системы инновационного управления кадрами в рамках государства, региона, отрасли, организации для формирования и эффективного функционирования инновационно-активного кадрового потенциала:
а) миссию кадровых инноваций;
б) цель кадровых инноваций;
в) задачу кадровых инноваций;
г) функцию кадровых инноваций.

28. Реализация инновационного прогнозирования и выработка кадровой инновационной стратегии:
а) миссию кадровых инноваций;
б) цель кадровых инноваций;
в) задачу кадровых инноваций;
г) функцию кадровых инноваций.

29. К методам управления кадровыми инновациями не относят:
а) метод выявления мнений;
б) аналитические методы;
в) метод экстраполяции тренда;
г) метод наглядного представления.

30. Данные кадровые нововведения связаны с постепенным и частичным обновлением кадровых систем:
а) кадровые нововведения эволюционного и модифицирующего характера;
б) кадровые нововведения радикального (реформистского) характера;
в) системные и масштабные кадровые нововведения;
г) экспресс-нововведения в кадровой работе.

31. Интегральный эффект от кадровых нововведений:
а) оценка эффективности инвестиционного проекта;
б) эффективность кадровых инноваций;
в) чистый дисконтированный доход;
г) внутренняя норма доходности.

32. Какой из перечисленных трендов не относится к современным инновациям в управлении персоналом:
а) удаленная работа и гибридные форматы;

б) использование big data в HR-аналитике;
в) жесткий контроль рабочего времени через тайм-карты;
г) развитие soft skills через VR-тренинги.

33. Какой вид инноваций в управлении персоналом связан с изменением корпоративной культуры:
а) технологические инновации;
б) социальные инновации;
в) продуктовые инновации;
г) маркетинговые инновации.

34. Какой из перечисленных факторов не способствует внедрению инноваций в управлении персоналом:
а) развитие цифровых технологий;
б) сопротивление персонала изменениям;
в) глобализация и конкуренция на рынке труда;
г) государственная поддержка инновационных проектов.

35. Что понимается под инновациями в управлении персоналом:
а) традиционные методы подбора кадров;
б) внедрение новых технологий, методов и подходов в HR-менеджмент;
в) сокращение численности персонала;
г) увеличение заработной платы сотрудникам.

36. Какой из перечисленных элементов не относится к инновациям в управлении персоналом:
а) использование искусственного интеллекта в подборе персонала;
б) автоматизация HR-процессов;
в) ежегодная аттестация по стандартной методике;
г) геймификация процессов обучения.

37. Какая классификация инноваций в управлении персоналом основана на степени новизны :
а) продуктовые, процессные, организационные;
б) радикальные, улучшающие, имитационные;
в) технологические, социальные, управленческие;
г) внутренние, внешние, гибридные.

38. Какой вид инноваций в управлении персоналом предполагает внедрение цифровых платформ для обучения сотрудников:
а) организационные инновации;
б) технологические инновации;
в) социальные инновации;
г) экономические инновации.

39. Что из перечисленного является примером процессной инновации в управлении персоналом:
а) создание нового отдела кадров;
б) внедрение системы электронного документооборота;
в) разработка нового бренда;
г) повышение окладов сотрудникам.

40. Что из перечисленного является характеристикой инновационной системы управления персоналом:
а) гибкость;
б) ориентация на традиционные методы;
в) учет потребностей сотрудников;
г) использование цифровых технологий.

41. Какой подход к HR-инновациям учитывает влияние профессиональных стандартов?
а) компаративный;
б) институциональный;
в) стратегический;
г) процессный.

42. Какой фактор повышает потребность организаций в инновационных кадровых технологиях:
а) снижение уровня образования персонала;
б) увеличение доли пожилых сотрудников;
в) отказ от цифровизации;
г) рост бюрократии.

43. Основная функция кадровых инноваций – это:
а) контроль рабочего времени;
б) реализация инновационного прогнозирования и выработка кадровой стратегии;

в) учет кадрового состава;
г) проведение аттестаций.

44. Какой принцип управления кадровыми инновациями предполагает минимизацию затрат при максимальной эффективности:

а) научный;
б) эффективности;
в) адаптивности;
г) нет правильного ответа.

45. Какой метод управления кадровыми инновациями предполагает мозговой штурм и креативные сессии:

а) аналитические оценки;
б) генерирование идей;
в) прогнозирование;
г) наглядное представление.

46. На каком этапе управления кадровыми нововведениями выявляют сопротивление персонала:

а) разработка нововведения;
б) внедрение нововведения;
в) использование и сопровождение;
г) нет правильного ответа.

47. Какой подход к исследованию HR-инноваций рассматривает их как последовательность взаимосвязанных этапов:

а) системный;
б) процессный;
в) стратегический;
г) институциональный.

48. Какой метод управления персоналом основан на материальном стимулировании:

а) административный;
б) экономический;
в) социально-психологический;
г) нормативный.

49. Какой инструмент не относится к социально-психологическим методам управления:

а) тренинги;
б) KPI-премирование;
в) анкетирование;
г) нет верного ответа.

50. Что из перечисленного является примером кадровой инновации:

а) ежегодный отчет по кадрам;
б) внедрение AI-рекрутинга;
в) выдача зарплаты дважды в месяц;
г) проведение планерок.

Практические задачи

Задание 1. Определите, к какому типу инноваций относятся следующие инновации (свой ответ поясните)?

а) Британским ученым удалось напечатать роговицу человеческого глаза. Специалисты смешали стволовые клетки здорового донора роговицы с альгинатом. Сама печать занимает около 10 минут. В результате стволовые клетки полученной формы начинают сами расти, создавая новую роговицу. Размер внешней оболочки глаза можно подобрать индивидуально для любого человека - это делается путем сканирования.

б) Самый быстрый самолет в мире еще не взлетел, но Spike Aerospace уже успел объявить об этом. Самолет сможет вместить 18 пассажиров и не будет иметь иллюминаторов; вместо этого будут установлены экраны, транслирующие изображение окружающего мира. А продолжительность полета может быть уменьшена вдвое.

в) Врач из Китая внес изменения в ДНК эмбрионов во время репродуктивного лечения семи пар. Все отцы, участвовавшие в эксперименте, имеют ВИЧ, все матери здоровы. Одна из семи пар родила девочек-близнецов, они стали первыми генетически модифицированными детьми в мире. Предполагается, что генетически модифицированные дети будут защищены от смертельных заболеваний.

г) Ученые из Калифорнийского университета пересадили память об одной морской улитке другому путем введения специфических кислот (РНК). Разделив улиток на две группы, ученые подвергли их воздействию слабого электрического тока. В первой группе воздей-

ствие на электроды проводилось каждые 20 минут с перерывами на 24 часа. Через некоторое время у животных развился рефлекс: мышцы моллюска сокращались на 50 секунд при контакте с электродами. У улиток, у которых ученые не вызывали сенсибилизации, продолжительность реакции составляла всего 1 секунду. Кроме того, биологи извлекли РНК из улиток обеих групп и обменялись ими. В результате у улиток, защитная реакция которых длилась всего 1 секунду, выработался защитный рефлекс продолжительностью до 40 секунд.

д) Группа итальянских ученых создала протез, который дает владельцу чувство осязания. Через серию миниатюрных датчиков компьютер переводит информацию из искусственных пальцев в мозг человека. Чтобы использовать такой протез, нужно носить рюкзак со специальным оборудованием.

Задание 2. Определите тенденции изменения показателя рентабельности предприятия и сделайте вывод, в каком из них требуется переход к политике изменений. Изменения показателя рентабельности предприятий представлены в табл.

Годы	Рентабельность предприятий, %		
	А	Б	В
1	9	15	3
2	14	14	2
3	14	14	1
4	8	8	4
5	15	9	5
6	17	17	7
7	17	17	11
8	10	10	3
9	14	8	2
10	22	7	1

Задание 3. Заполните таблицу

Задания	Ответ/Решение
1. Укажите, что из перечисленного ниже относится к инновациям на входе предприятия? а) изменения в выборе и использовании сырья и оборудования; б) новая технология производства; в) создание новой управленческой структуры.	
2. Какие инновации учитывают сферу деятельности предприятия? а) технологические; б) единичные; в) диффузные.	
3. Внедрение нового продукта появляется как радикальная инновация, если а) охватывает технологические изменения продукта; б) касается использования усовершенствованного технологического процесса; в) предполагает область применения, функциональные характеристики или использованные материалы и компоненты существенно отличаются друг от друга.	

Задание 4. В зависимости от выбранного ответа отметьте соответствующую графу. Если считаете, что утверждение неверно, дайте свой вариант ответа в графе «Комментарий».

Утверждения	Верно	Неверно	Комментарий
1. Инновация – экономическая категория			
1.1. Новация - это соглашение сторон о замене одного заключенного обязательства на другое обязательство			
1.2. Инновация означает открытие			
1.3. Инновация - это нововведение			
1.4.Инновация - это процесс, направ-			

ленный на реализацию результатов какого-то новшества			
1.5. Инновационная политика государства - это определение органами власти государства целей инновационной стратегии и механизма поддержки			
1.6. Инновационный потенциал - совокупность ресурсов, необходимых для осуществления инновационной деятельности			
1.7. Инновационная среда – это организации по осуществлению инновационной деятельности			
1.8. Инновационная инфраструктура включает в себя финансово-промышленные группы, научно-исследовательские институты			
1.9. Инновация выполняет функции: внепроизводственную, инвестиционную, стимулирующую			
1.10. Инновации делятся на: кризисные, стратегические, инновации развития			
1.11. Инновации бывают тактические и оперативные			
1.12. Инновации бывают производственно-торговые, социально-экономические, финансовые, управленческие			
1.13.Вид инновации - это совокупность инноваций, сведенных в единую группу по определенным признакам			

Задание 5. Укажите, какому виду инноваций соответствует описание представленных нововведений, то есть соотнесите вид и содержание инноваций.

№ п/п	Вид инновации	Буква	Содержание инновации в производном порядке
1	Инновации в области управления	А	Целевое качественное или количественное изменение в выборе и использовании материалов, сырья, оборудования, информации, работников и других ресурсов
2	Инновации на «входе» в предприятие	Б	Целевые качественные или количественные изменения
3	Инновации на «выходе» из предприятия	В	Целевые изменения производственных, обслуживающих и вспомогательных связей по качеству, количеству, организации и способу обеспечения
4	Инновации структуры предприятия как системы, т.е. ее отдельных элементов	Г	Создание и освоение новой продукции, технологии, материалов, модернизация оборудования, реконструкция производственных зданий и их оснащения, реализация мероприятий по охране окружающей среды
5	Инновации-процессы	Д	Расширение производственных мощностей, диверсификация производственной деятельности, изменение структуры производства и соотношение мощностей отдельных производственных единиц
6	Инновации, ориентированные на существующие потребности	Е	Изменение методов и способов планирования всех видов производственно-хозяйственной деятельности, снижение производственных затрат и улучшение конечных результатов, рост экономического стимулирования и материальной заинтересованности трудящихся, рационализация системы калькуляции внутрипроизводственных затрат
7	Инновации, ориентированные на формирование новых потребностей	Ж	Использование методов ценовой политики во взаимоотношениях с поставщиками и заказчиками, предложение новой продукции и услуг, предоставле-

			ние или взыскание финансовых ресурсов в форме кредитов, займов, применение новых методов распределения прибыли и других накопленных ресурсов и т.п.
8	Продуктовые инновации	З	Улучшение условий и характера труда, социального обеспечения, предоставляемых услуг, психологического климата и характера взаимоотношений на предприятии или между его отдельными организационными подразделениями
9	Производственные Инновации	И	Улучшение организационной структуры, стиля и методов принятия решений, использование новых средств обработки информации и документации, рационализации канцелярской работы и т.д.
10	Реактивные инновации	К	Обеспечивают выживание фирмы или банка, как реакция на новые преобразования, осуществляемые конкурентом, чтобы быть в состоянии вести борьбу на рынке
11	Рыночные инновации	Л	Внедрение их носит упреждающий характер с целью получения решающих конку-рентных преимуществ в перспективе
12	Социальные инновации	М	Новые продукты и услуги
13	Стратегические инновации	Н	Открытие новых сфер применения продукта, а также позволяющих реализовать услугу на новых рынках
14	Технологические инновации	О	Технология, организация производства и управленческие процессы
15	Торговые инновации	П	Действующие сегодня потребности, которые не удовлетворены полностью или частично

16	Экономические инновации	Р	Потребности на перспективу, которые могут появиться под влиянием факторов, изменяющих вкусы и интересы людей, их запросы и т.п.

Задание 6. Анализ текущей стадии ЖЦТ

Выберите известный бренд (например, Tesla, Nokia, McDonald's) и определите, на какой стадии жизненного цикла находится его основной продукт. Объясните, какие факторы подтверждают вашу точку зрения.

Задание 7. Разработка маркетинговой стратегии

Компания планирует выпустить инновационный продукт (например, умные очки с дополненной реальностью). Предложите конкретные маркетинговые инструменты для каждой стадии его жизненного цикла.

Задание 8. Сравнительный анализ товаров-конкурентов

Сравните два продукта из одной категории (например, электромобили Tesla и BYD). Определите их стадии ЖЦТ и дайте рекомендации по усилению конкурентных преимуществ.

Задание 9. Решение кризисной ситуации

Продажи некогда популярного продукта (например, цифровых фотоаппаратов) резко сократились. Разработайте возможные сценарии действий: вывод нового продукта, ребрендинг или уход с рынка.

Задание 10. Выберите две компании (например, Google и Amazon, Альфабанк и Сбербанк, Netflix и Disney) и найдите примеры их кадровых инноваций (гибкий график, цифровые HR-технологии, программы развития талантов и т. д.):

• Определите стадию жизненного цикла каждой инновации (внедрение, рост, зрелость, упадок). Обоснуйте свой выбор.

• Сравните эффективность этих подходов по критериям:

✓ Влияние на вовлечённость сотрудников.

✓ Рост производительности.

✓ Привлекательность для новых клиентов.

• Дайте рекомендации, как каждой компании можно усилить свои кадровые инновации (например, внедрить AI в подбор персонала, расширить программы обучения и т.д.).

Задание 11. Кейс-задание: Внедрение системы эмоционального интеллекта (EQ) для менеджеров среднего звена.

Компания: ООО "ТелекомСервис" (телекоммуникации, 85 региональных офисов).

Проблема:

- 43% сотрудников отмечают низкий уровень эмоциональной поддержки от руководителей;
- конфликты в командах приводят к потере 18% рабочего времени;
- только 27% менеджеров проходят регулярную оценку soft skills.

Задача отдела HR-трансформации:

разработать и внедрить цифровую систему развития EQ для 650 менеджеров с целью:

- повышения качества управления эмоциональным климатом в командах;
- снижения количества межличностных конфликтов;
- улучшения показателей удержания персонала.

Показатель	Текущий уровень	Целевой показатель (24 мес)
Индекс эмоционального лидерства	58/100	82/100
Количество эскалаций конфликтов в месяц	37	≤15
Удовлетворенность психологическим климатом	64%	85%
Доля менеджеров с сертификацией EQ	12%	90%

Компоненты системы EQ-развития

Модуль	Технология	Периодичность	Метрика эффективности
EQ-ассистент	AI-анализ тональности переписки	постоянно	снижение негативных коммуникаций
Виртуальный тренер	VR-симуляторы сложных разговоров	2 раза/мес	улучшение навыков активного слушания
Пульс-диагностика	нейро-гаджеты для измерения стресса	еженедельно	уровень эмоционального выгорания
Карта эмпатии	анализ соцсетей команды	ежемесячно	индекс групповой сплоченности

Таблица - Дорожная карта внедрения

Этап	Сроки	Инвестиции	Риски
Разработка EQ	3 мес	1.8 млн руб.	сопротивление менеджеров
Покупка VR-оборудования	2 мес	3.2 млн руб.	технические сложности
Обучение внутренних коучей	4 мес	2.1 млн руб.	нехватка квалифицированных тренеров
Пилотный проект в 10 филиалах	5 мес	4.5 млн руб.	проблемы с удаленными сотрудниками
Полное внедрение	10 мес	9.7 млн руб.	утечка данных

Практические задания

1. Аналитический блок:

- Рассчитайте ROI при условии, что:
  - снижение текучести на 1% = экономия 4.3 млн руб./год;

    - увеличение продуктивности на 1% = +7.6 млн руб. выручки;
- Постройте матрицу приоритетов для 85 филиалов

2. Проектный блок:

- Разработайте 3 сценария VR-тренингов для:
    - конфликта поколений в команде;
    - новостей о сокращениях
- Создайте лист оценки EQ по методу оценки эмоционального интеллекта.
- Оцените финансовые выгоды.

Критерии оценки

Критерий	Вес	Индикаторы
Инновационность	25%	Использование AI/VR, персонализация
Практичность	30%	Возможность масштабирования, простота использования
Экономика	25%	Расчет ROI, срок окупаемости
Безопасность	20%	Этические аспекты

Задание 12. Кейс-задание: внедрение системы цифрового наставничества "Mentor 4.0" для производственного персонала.

Компания: АО "Машиностроительный завод "Прогресс" (тяжелое машиностроение, 5 производственных площадок).

Проблема:

- 68% молодых специалистов увольняются в первый год работы;
- средний срок адаптации нового рабочего - 4,5 месяца;
- 42% технологических ошибок совершаются сотрудниками со стажем менее 2 лет.

Задача HR-директора:

Разработать цифровую платформу наставничества для:

- сокращения сроков адаптации новых сотрудников;
- сохранения знаний опытных специалистов;

- снижения количества производственных ошибок.

Ключевые показатели эффективности

Показатель	Текущее состояние	Цель (через 18 мес.)
Процент увольнений в первый год	68%	≤25%
Срок адаптации (дни)	135	≤60
Количество технологических ошибок	42 на 100 чел./мес	≤15
Доля наставников, использующих систему	12%	90%

Таблица - План реализации

Этап	Срок	Бюджет	Ожидаемые результаты
Разработка ядра системы	6 мес	8,5 млн руб.	Рабочий прототип 3 модулей
Оснащение цехов	3 мес	12 млн руб.	35 AR-станций
Обучение наставников	2 мес	3,2 млн руб.	200 сертифицированных цифровых наставников
Пробный запуск	4 мес	5 млн руб.	Охват 2 производственных линий
Полное внедрение	8 мес	15 млн руб.	Все 5 площадок, 1200 пользователей

Практические задания

1. Расчет эффективности:

- Определите экономию от сокращения:
  - потерь от брака (средний ущерб - 120 тыс. руб./случай);

- снижения текучести (замена рабочего - 80 тыс. руб.).
- Постройте график окупаемости проекта.

2. Разработка решений:

- Создайте концепцию мотивации для:
  - молодых специалистов (до 25 лет)
  - опытных наставников (45+ лет).

Задание 13. Кейс: Внедрение инноваций в управлении персоналом в компании «ТехноПрогресс».

Описание ситуации: **к**омпания «ТехноПрогресс» – крупный IT-разработчик, который столкнулся с проблемами в управлении персоналом:

- высокая текучесть кадров (25% в год);
- низкая вовлеченность сотрудников;
- устаревшие методы подбора и адаптации (ручной подбор, бумажный документооборот);
- отсутствие системы развития персонала.

HR-директору необходимо разработать стратегию внедрения инноваций для повышения эффективности управления персоналом.

Задания для анализа кейса:

1. ***Определение ключевых проблем*****: к**акие **три основные проблемы** в управлении персоналом требуют внедрения инновационных решений?

2. ***Выбор типа инноваций*****: к**акие **виды инноваций** (технологические, организационные, социальные) следует применить в компании? Приведите примеры.

3. ***Технологические инновации***

Компания рассматривает два варианта:

Внедрение AI-рекрутинга (автоматический скрининг резюме, чат-боты для первичного собеседования).

HR-аналитика на основе Big Data (прогнозирование текучести, анализ вовлеченности). Какой вариант даст больший эффект в краткосрочной перспективе?

4. ***Организационные инновации***

Предложите два изменения в процессах адаптации и обучения сотрудников, которые повысят их вовлеченность.

5. ***Социальные инновации***

Компания хочет внедрить гибкий график и удаленную работу, но часть руководителей сопротивляется. Какие аргументы можно привести в пользу этих изменений?

Задание 14. На основе данных, представленных в таблице, проанализируйте текущую ситуацию и сделайте обоснованные выводы.

Основные проблемы в HR-менеджменте компании:

Проблема	Последствия	Необходимые инновации
Высокая текучесть кадров (35%)	Потеря ключевых специалистов, рост затрат на подбор	?
Низкая вовлеченность	Снижение продуктивности, слабая лояльность	?
Устаревшие методы подбора	Долгий процесс найма, ошибки в отборе	?
Отсутствие развития персонала	Дефицит кадрового резерва	?

Выбор инновационных решений

Тип инновации	Примеры внедрения	Ожидаемый эффект
Технологические	AI-скрининг резюме, чат-боты для HR	Сокращение времени подбора
	?	Прогнозирование текучести
Организационные	Гибкий график, удаленная работа	Повышение удовлетворенности сотрудников
	?	Ускорение адаптации новичков
Социальные	Wellness-программы (медитация, спорт)	Снижение уровня стресса
	?	Рост лояльности

План внедрения изменений

Этапы и сроки:

Этап	Мероприятия	Срок	Ответственный
1. Анализ потребностей	Опрос сотрудников, аудит HR-процессов	?	HR-директор
2. Пилотное внедрение AI	?	2 месяца	IT-отдел + HR
3. Обучение персонала	Тренинги по работе с новой системой	3 недели	?
4. Мониторинг результатов	?	Постоянно	Аналитики

Задание 15. Ситуация: Компания «СтальПроект» (металлургическая отрасль) столкнулась с проблемами:

- 60% рабочих имеют низкую цифровую грамотность;
- требуется срочно обучить 200 сотрудников работе с новым оборудованием;
- бюджет на обучение ограничен – 500 тыс. руб.

Задача HR-директора: выбрать оптимальный формат обучения, сочетающий эффективность и не превысить сумму бюджета на инновационные мероприятия.

В таблице представлена сравнительная характеристика форматов обучения

Критерий	Традиционные очные курсы	Смешанное обучение	Мобильное микрообучение
Стоимость	700 тыс. руб. (превышает бюджет)	450 тыс. руб.	300 тыс. руб.
Срок внедрения	3 месяца	1.5 месяца	2 недели

Критерий	Традиционные очные курсы	Смешанное обучение	Мобильное микрообучение
Гибкость	Жесткий график	Онлайн-лекции + практика на производстве	Обучение в любое время
Охват	50 человек за раз	200 человек одновременно	200 человек
Эффективность (по опыту аналогов)	Низкая (30% усвоения)	Средняя (65% усвоения)	

Вопросы для анализа:

1. Какой формат обучения соответствует бюджету и максимизирует эффективность?
2. Какие риски могут возникнуть при выборе мобильного обучения для рабочих без цифровых навыков?
3. Предложите дополнительное решение для ускорения адаптации.

Задание 16. Кейс: Цифровая трансформация обучения в инновационном центре "ТехноЛидер" *(С фокусом на внедрение инновационных образовательных технологий)*.

Описание ситуации: инновационный образовательный центр сталкивается с вызовами:

- снижение вовлеченности студентов (по опросам, 45% считают лекции скучными);
- рост конкуренции с онлайн-образовательными платформами;
- Нехватка преподавателей с цифровыми навыками

Задача администрации**:** внедрить цифровые инструменты, чтобы повысить качество образования при ограниченном бюджете (5 млн руб. на 2 года).

Анализ текущего состояния:

Проблема	Данные	Последствия
Низкая интерактивность занятий	80% лекций — монолог преподавателя	Падение успеваемости на 15%
Устаревшие методы оценки	Бумажные экзамены	Задержки в проверке работ
Дефицит цифровых компетенций ППС	Только 20% преподавателей используют EdTech	Студенты не получают актуальных навыков

Варианты решений

Технология	Преимущества	Недостатки	Стоимость
LMS (Moodle/Canvas)	Автоматизация проверки заданий	Требует обучения преподавателей	1.2 млн руб.
VR-лаборатории	Иммерсивное обучение	Высокая цена оборудования	3 млн руб.
Геймификация (Classcraft)	Повышает вовлеченность	Не подходит для всех дисциплин	600 тыс. руб.
Адаптивные курсы (AI)	Персонализация обучения	Сложная интеграция	2.

План внедрения (2024-2025)

Этап	Мероприятия	Срок	Бюджет
Пилотный	?	?	?
Основной	?	?	?
Мониторинг	Оценка успеваемости по новым методам	?	?

Задания для обсуждения

1. Какие 2 технологии стоит внедрить в первую очередь при дефиците бюджета?
2. Как преодолеть сопротивление преподавателей новым методам?
3. Заполните таблицу и предложите мероприятия, сроки выполнения и предполагаемый бюджет на осуществление инновационных решений.

Задание 17. Кейс-задание: "Внедрение системы наставничества для молодых педагогов в общеобразовательной школе".

Описание ситуации:

Средняя общеобразовательная школа №45 столкнулась с проблемой высокой текучести кадров среди молодых педагогов. Анализ показал, что 40% учителей со стажем до 3 лет увольняются из-за недостаточной адаптации, профессионального выгорания и отсутствия поддержки. Администрация школы приняла решение внедрить систему наставничества, чтобы улучшить показатели и повысить качество преподавания.

Задача:

Вы – руководитель рабочей группы по внедрению кадровой инновации. Разработайте поэтапный план внедрения системы наставничества, учитывая возможные риски и сопротивления со стороны коллектива.

Задание 18. Кейс-задание: "Внедрение системы наставничества для молодых педагогов в общеобразовательной школе".

Описание проблемы: школа №45 столкнулась с высокой текучестью кадров среди молодых учителей (40% увольняются в первые 3 года). Для решения проблемы администрация решила внедрить систему наставничества.

Ваша роль: руководитель рабочей группы по внедрению инновации.

1. Анализ ситуации и постановка целей

Что анализировать?	Методы сбора данных	Целевые показатели (KPI)
Причины увольнения молодых педагогов	Анкетирование, exit-интервью	Снижение текучести на 20% за год
Уровень профессиональной адаптации	Наблюдение, опросы	Увеличение % педагогов, удовлетворенных поддержкой (с 50% до 80%)
Существующие программы адаптации	Анализ документов, беседы с завучами	Внедрение стандартизированной системы наставничества

2. Разработка концепции наставничества

Элемент системы	Варианты реализации	Выбранный подход
Модель наставничества	• Индивидуальное (1:1) • Групповое • Смешанное	Смешанное (мастер-классы)
Критерии отбора наставников	• Стаж >5 лет • Лидерские качества • Готовность к mentoring	Стаж + обучение soft skills
Нормативная база	• Положение о наставничестве • Дорожная карта внедрения	?

3. Пилотное внедрение (3 месяца)

Этап	Действия	Ожидаемые проблемы	Способы решения
Выбор пилотной группы	5 молодых учителей + 3 наставника	Нехватка времени у наставников	Снижение нагрузки на

Этап	Действия	Ожидаемые проблемы	Способы решения
			10%
Обучение наставников	Тренинги	?	?
Оценка эффективности	Обратная связь, динамика успеваемости	?	?

Задание 19. Кейс-задание: "Оптимизация системы повышения квалификации педагогов с использованием цифровых платформ"

Проблема: Гимназия «Перспектива» столкнулась с низкой вовлеченностью учителей в программы повышения квалификации (ПК). Традиционные очные курсы не учитывают индивидуальные запросы педагогов, а их эффективность не отслеживается. Администрация решила перевести 50% программ ПК на цифровые платформы и внедрить систему персональных образовательных траекторий.

Ваша роль: руководитель проекта по цифровизации.

План внедрения цифровой системы ПК

Этап	Действия	Ресурсы/Инструменты	Критерии успеха
1. Анализ потребностей	• Опрос педагогов (темы, формат обучения) • Аудит текущих курсов	?	Выявлено 3 ключевых направления для ПК (цифровые инструменты, инклюзия, проектная работа)
2. Выбор платформы	• Сравнение (Moodle vs ЯКласс) • Тест-драйв с фокус-группой	?	80% педагогов одобрили платформу за удобство

Этап	Действия	Ресурсы/Инструменты	Критерии успеха
3. Разработка контента	• Адаптация программ под онлайн-формат • Запись видеолекций от методистов	Zoom, Canva, ChatGPT	Готово 5 курсов (40+ часов контента)
4. Пилотный запуск	• Обучение 20% педагогов • Сбор обратной связи	?	75% участников завершили курс, средняя оценка — 4.8/5
5. Полное внедрение	• Массовый переход на онлайн-курсы • Интеграция с аттестацией	?	60% программ ПК переведены в цифру за 6 месяцев
6. Мониторинг	• Анализ прогресса (сколько курсов завершено) • Корректировка программ	?	?

Задание 20. *Задание:* «Внедрение кадровых инноваций в университете "Академия Будущего": анализ и выбор методологического подхода».

Ситуация:

Университет *«Академия Будущего»* сталкивается с рядом вызовов:

- снижение вовлеченности преподавателей в научную деятельность;
- отток молодых педагогов в коммерческий сектор;
- устаревшая система повышения квалификации;
- низкая эффективность цифровых инструментов в образовательном процессе.

Руководство вуза готово внедрять кадровые инновации, но нуждается в обоснованной методологии их исследования и реализации.

Анализ проблемы:

- Определите, какие типы кадровых инноваций (организационные, технологические, социально-психологические) наиболее актуальны для вуза.
- Предложите критерии оценки эффективности (например: % преподавателей, участвующих в исследованиях, уровень удовлетворенности, динамика кадрового состава).

2. Выбор методологического подхода

Обоснуйте выбор 1–2 подходов для исследования:

- Системный – анализ вуза как целостной системы;
- Процессный – рассмотрение инноваций как цикла;
- Сравнительный – изучение опыта ведущих российских/зарубежных университетов;
- Эмпирический – сбор данных через опросы, интервью, фокус-группы.

План внедрения инноваций:

Разработайте этапы реализации на 1 год.

Например:

1. Проведение фокус-групп с преподавателями для выявления барьеров (эмпирический метод).
2. Внедрение цифровой платформы для индивидуальных траекторов повышения квалификации (технологическая инновация).
3. Запуск программы «Молодой исследователь» с гибкой нагрузкой (организационная инновация).
4. Оценка через мониторинг ключевых показателей (публикационная активность, retention rate).

3. Оценка рисков: какие препятствия возможны (например, консерватизм педагогов, бюджетные ограничения)? Предложите решения.

Глава 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Организационно-управленческие инновации в кадровой политике

Организационно-управленческие инновации в широком смысле представляют собой комплекс прогрессивных технологий, методик, инструментов, используемых организацией для эффективного решения задач, связанных с системами управления. Цель их применения заключается в повышении эффективности работы всей организации.

Внедрение организационно-управленческих решений в хозяйственную деятельность организации приводит к повышению эффективности ее работы и, как следствие, к улучшению результатов хозяйственной деятельности. Все это свидетельствует о значительной роли организационно-управленческих инноваций для повышения конкурентоспособности производственных фирм.

Основные виды организационно-управленческих инноваций:

1. Организационные нововведения. Освоение новых форм и методов организации и регламентации производства и труда, изменение соотношения сфер влияния структурных подразделений, социальных групп или отдельных лиц компании.

2. Управленческие нововведения. Реализуются через структурно-функциональный интерес, изменение технологий и организации процесса управления, методов работы аппарата управления.

3. Экономические нововведения. Характеризуются изменениями в финансово-экономической сфере деятельности организации (в области ценообразования, оплаты труда и оценки результатов работы персонала).

4. Маркетинговые нововведения. Связаны с новыми формами и методами продвижения продуктов на рынке, улучшением взаимоотношений с клиентами.

5. Социальные нововведения. Реализуются для активизации человеческого потенциала компании путём совершенствования организационной культуры.

6. Нормативные нововведения. Связаны с корпоративным совершенствованием корпоративных актов, регулирующих все виды деятельности компании.

Под ***структурно-управленческими инновациями*** *понимаются* целенаправленные преобразования в организационной архитектуре и системе управления, ориентированные на оптимизацию функциональной эффективности организации. Данные инновации не представляют собой произвольные или формальные модификации организационной структуры, а являются результатом системного анализа внешних и внутренних факторов функционирования организации. Ключевой особенностью структурных инноваций выступает их адаптивность к объективным условиям хозяйственной деятельности, что предполагает решение управленческих задач в рамках нестандартных организационных моделей. В отличие от типовых структур, эффективность которых ограничена конкретными контекстами, инновационные изменения предполагают разработку уникальных управленческих решений, обеспечивающих устойчивое развитие организации в динамичной среде.

Организационная структура управления – это совокупность подразделений и отдельных работников с их связями и взаимодействием, предназначенная для выполнения разных работ в процессе достижения определенных целей.

Организационная структура выполняет ключевую функцию в системе управления компанией, обеспечивая:

1. ***Достижение стратегических целей*** – выступает системообразующим каркасом, который согласует деятельность всех подразделений с миссией и задачами организации.
2. ***Формирование системы управления*** – определяет:
    - состав органов управления;
    - иерархию и соподчиненность;
    - распределение полномочий и ответственности.
3. ***Регулирование организационного поведения*** – через формальные нормы и регламенты формирует модели трудового поведения персонала, что непосредственно влияет на:
    - производительность труда;
    - качество управленческих решений;
    - общую эффективность работы предприятия.
4. ***Обеспечение развития*** – способствует:

- эволюционному росту компании;
- саморазвитию организационной системы через адаптацию к новым вызовам.

5. ***Интеграцию подсистем организации*** – согласовывает взаимодействие:
    - технико-технологической базы;
    - экономических механизмов;
    - социальных отношений;
    - информационных потоков.
6. ***Адаптацию к внешней среде*** – обеспечивает:
    - оперативное реагирование на изменения рыночных условий;
    - гибкость управленческих процессов;
    - устойчивость к внешним дисбалансам.

Создание и преобразование организационных структур в рамках структурных инноваций представляет собой творческий процесс разработки оптимальной модели управления. Его главная задача - сформировать такую систему взаимосвязей и подчинения, которая максимально соответствует стратегическим целям компании и обеспечивает её эффективное функционирование.

Традиционные организационные структуры обладают рядом существенных ограничений, которые особенно проявляются при внедрении инноваций:

1. чрезмерная жесткость и отсутствие гибкости;
2. чрезмерная концентрация на формальных должностных обязанностях;
3. неспособность адаптироваться к неформальным управленческим процессам.

В отличие от них, современные инновационные организации характеризуются:

- комплексностью (сочетают технические, экономические и социальные компоненты);
- уникальностью (учитывают специфику конкретной организации);
- адаптивностью (способны подстраиваться под изменяющиеся условия).

Кадровые инновации формируются под комплексным воздействием внешних и внутренних факторов.

Внешние структурно-управленческие инновации

Внешние структурно-управленческие инновации представляют собой организационные изменения, инициируемые под влиянием факторов внешней среды и направленные на повышение эффективности управления компанией. К таким инновациям относятся создание стратегических альянсов с другими организациями, аутсорсинг бизнес-процессов, внедрение кросс-функциональных команд для работы с внешними партнерами, а также переход к сетевым и распределенным моделям управления. Например, многие компании сегодня активно используют экосистемный подход, интегрируясь в цифровые платформы или формируя кластеры с поставщиками и стартапами для совместной разработки инноваций. Подобные изменения требуют трансформации не только организационной структуры, но и системы принятия решений, что часто сопровождается внедрением цифровых инструментов коллаборации (например, блокчейн для прозрачности цепочек поставок). Особенно актуальны такие инновации в условиях глобализации и цифровизации экономики, когда традиционные иерархические структуры уступают место более гибким и адаптивным формам управления, способным оперативно реагировать на вызовы динамичной бизнес-среды.

Со стороны внешней среды ключевое влияние оказывают технологический прогресс (например, распространение AI и цифровых HR-платформ), изменения на рынке труда (дефицит квалифицированных специалистов, запрос на гибкие форматы работы), а также законодательные требования (нормативы по переобучению сотрудников).

Внешняя среда организаций характеризуется постоянной динамикой и возрастающей нестабильностью, что требует от организаций новых подходов к стратегическому управлению.

Можно выделить несколько ключевых аспектов этой трансформации:

Основные тенденции изменения внешней среды:

- ускорение технологического прогресса под конкурентным давлением;
- растущая индивидуализация потребительских предпочтений;
- укорочение жизненных циклов продукции и услуг.

Последствия для организаций:

- необходимость постоянной адаптации бизнес-моделей;
- повышение требований к гибкости производства;

- увеличение скорости принятия управленческих решений.

Критические факторы успеха:

- способность к быстрой перестройке бизнес-процессов;
- развитие инновационного потенциала;
- формирование адаптивных организационных структур;
- создание системы непрерывного мониторинга изменений.

Эти изменения требуют от организаций пересмотра традиционных подходов к стратегическому планированию и управления, смещая акцент в сторону большей гибкости и адаптивности бизнес-моделей.

Следовательно, основой эффективной адаптации организации к нарастающей нестабильности внешней среды является динамичная оптимизация, в том числе и организационных структур организации.

Одним из примеров такой зависимости может служить предложенная Е. Шарафановой классификация зависимости организационной структуры от влияния внешней среды [9]. Влияние изменения внешней среды на организационные структуры фирмы представлено в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Влияние изменения внешней среды на организационные структуры организации

Типы изменений внешней среды	Типы организационных структур	
Стратегические	Иерархические: линейные, линейно-функциональные, линейно-штабные	Неиерахические: матричные, эдхократические (нежесткая иерархия)
Тактические	Необходима коренная перестройка деятельности фирмы, реорганизация структуры	Разработка новых стратегических программ, частичная реорганизация структуры
Оперативные	Усиление контрольных механизмов	Корректировка сроков выполнения программ

Внутренние структурно-управленческие инновации

Внутренние структурно-управленческие инновации представляют собой организационные преобразования, направленные на оптимизацию внутренних бизнес-процессов и повышение эффективности управления компанией. К таким инновациям относятся внедрение плоских организационных структур, переход на Agile-методологии управления проектами, создание внутренних стартап-студий или инновационных лабораторий, а также цифровизация управленческих процессов с использованием искусственного интеллекта для аналитики.

Особое значение имеют изменения в корпоративной культуре - внедрение принципов самоорганизующихся команд, развитие системы горизонтальных коммуникаций и создание среды, стимулирующей внутрикорпоративное предпринимательство. Например, компании-лидеры активно используют дата-центричный подход к управлению, когда ключевые решения принимаются на основе анализа больших данных, а не только иерархических указаний. Такие инновации позволяют повысить скорость адаптации к изменениям, сократить бюрократические барьеры и усилить вовлеченность сотрудников, что особенно важно в условиях цифровой трансформации бизнеса.

Структурно-управленческие инновации в организации могут основываться на двух основных принципах:

- адаптивном;
- преадаптивном.

В первом случае изменения в структуре происходят как реакция организации на изменения внешней или внутренней среды.

Во втором случае организация реагирует преадаптивно, т.е. заранее предвидит изменения внешней среды и в связи с этим предвидением меняет свою структуру.

Предвидение изменений внешней среды и реализация преадаптивных структурных изменений могут дать значительно больше, чем простое увеличение прибыли, а именно: обеспечение лидирующих позиций компании за счет фактора времени. Когда адаптивные компании только начинают изменения, преадаптивные уже начинают получать эффект от этих изменений. Это компании-инноваторы, формирующие спрос и рынок, а не просто фирмы, удовлетворяющие потребности потребителей.

Выбирая курс на создание наиболее эффективных организационных структур, их динамизм и целостность, необходимо осуществлять меры, направленные на их оперативность, надежность и экономичность.

При этом на структуру организации оказывает влияние также уровень методологической и организационной работы. Правильно организованная работа и применение передовых методов повышают производительность управленческого труда. В этом деле большое значение имеет совершенствование документации и документооборота, научного определения потоков информации. Положительное влияние на структуру управления оказывает также специализация управленческого труда с четким разграничением прав и обязанностей подразделений и должностных лиц.

Структурные инновации – это преобразования организационной архитектуры компании, направленные на повышение эффективности управления и адаптивности бизнеса к изменениям внешней среды.

Структурные инновации могут быть проектными, матричными, механическими и органическими, структурными и бесструктурными и др.

Так, матричная организационная структура применяется при структурных инновациях в рамках целевого управления.

Матричная организационная структура – структура, основой построения которой является принцип одновременной реализации вертикального (линейно-функционального) и горизонтального (проектного) направлений руководства.

Матричная организационная структура представляет собой гибридную модель управления, сочетающую вертикальную (линейно-функциональную) и горизонтальную (проектную) системы руководства. В такой структуре сотрудники подчиняются одновременно двум руководителям – функциональному менеджеру (по специализации) и проектному менеджеру (по конкретному продукту или задаче). Это позволяет повысить гибкость управления, ускорить принятие решений и оптимизировать использование ресурсов за счет кросс-функционального взаимодействия. Однако матричная структура требует четкого разграничения полномочий, высокой координации между подразделениями и развитых коммуникативных навыков у сотрудников, поскольку может порождать конфликты приорите-

тов и двойственность подчинения**.** Ее эффективность наиболее высока в динамичных отраслях, где необходима быстрая адаптация к изменениям и междисциплинарная интеграция.

Матричная организационная структура представлена на рис. 2.1.

Рис. 2.1. Матричная организационная структура

Основой матричной организационной структуры является сочетание положительных аспектов линейно-функциональных и программно-целевых структур. Его главная задача - обеспечить эффективную координацию деятельности многих участников инновационных программ с большим количеством горизонтальных связей, возникающих в процессе координации.

Преимущества и недостатки матричной организационной структуры представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Преимущества и недостатки матричной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Ориентация на конечный результат	Возникновения проблемы первоочередности выполнения проектных работ в результате двойного подчинения
Сокращение срока реализации проекта	Изменение системы контроля (множественный)
Повышается качество выполнения проекта	Усложнение системы коммуникаций
Создается творческая атмосфера, снижается сопротивление изменениям	
Происходит развитие персонала, приобретение ими новых навыков.	

Для матричных структур характерно назначение конкретного менеджера целевой программы. Менеджер программы не является представителем конкретного подразделения или менеджера в рамках линейно-функциональной структуры, но выступает в роли менеджера, ответственного за инновационную программу.

Менеджер инновационной программы обладает большими полномочиями, а также отвечает за координацию действий различных участников по реализации программы. Полномочия ему делегированы в рамках существующей линейно-функциональной структуры. Передача полномочий осуществляется вышестоящим линейным органом, расположенным в этой области координации.

Многомерная организация представляет собой автономное структурное подразделение, обладающее статусом центра прибыли и осуществляющее комплексное решение специфических задач, невыполнимых в рамках традиционной организационной структуры. Иллюстрация многомерной организации представлена на рис. 2.2.

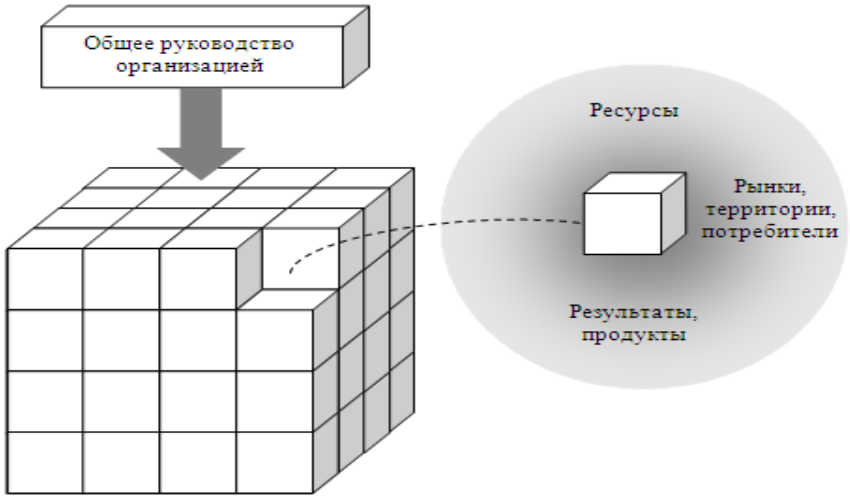


Рис. 2.2. Иллюстрация многомерной организации

Многомерные организационные структуры интегрируют деятельность, направленную как на эффективное использование ресурсов и достижение целевых результатов (по аналогии с матричными структурами), так и на адаптацию к территориальным, рыночным и потребительским факторам. Данный тип организации представляет собой автономную рабочую группу или инновационный коллектив, ориентированный не только на оптимизацию ресурсного потенциала, но и на взаимодействие с рынком и конечным потребителем.

Несмотря на то, что многомерные структуры функционируют в рамках прибылеориентированной модели, их ключевой стратегической целью является саморазвитие (реализуемое на конкурентной основе) и устойчивое развитие организации в целом.

Функциональные задачи многомерных организаций

Многомерные организации реализуют три взаимосвязанные функции:

1. *Ресурсное обеспечение* – снабжение производственной деятельности необходимыми материальными, финансовыми и кадровыми ресурсами;
2. *Производственная деятельность* – создание продукта или услуги, ориентированных на конкретного потребителя, целевой рынок или территорию;
3. *Сбыт и рыночная экспансия* – обслуживание потребителей, освоение новых рынков и ведение операционной деятельности в заданном географическом сегменте.

В зависимости от масштаба и характера выполняемых функций, многомерные структуры могут приобретать статус центров прибыли либо функционировать как самостоятельные юридические лица.

Инновации в управлении персоналом в многомерных организациях

Многомерные организационные структуры, сочетающие гибкость матричного управления с рыночной и территориальной ориентацией, требуют принципиально новых подходов к управлению человеческими ресурсами. В условиях динамичной внешней среды и сложной внутренней архитектуры традиционные HR-методы оказываются недостаточно эффективными, что обусловливает необходимость внедрения адаптивных систем управления персоналом. Эти системы должны быть ориентированы на развитие человеческого капитала как ключевого фактора инновационного развития организации.

Специфика управления персоналом в многомерных организациях *заключается в следующем:*

1. Гибкость и кросс-функциональность

В отличие от традиционных иерархических структур, многомерные организации предполагают формирование автономных проектных команд, работающих в условиях высокой степени неопределенности. Это требует особого подхода к управлению персоналом, основанного на принципах гибкой занятости и кросс-функционального взаимодействия. Важным элементом становится развитие компетенций сотрудников, сочетающих глубокую экспертизу в основной области с широким набором смежных навыков.

2. Мотивация и вовлеченность персонала

Особенностью многомерных структур, функционирующих как центры прибыли, является необходимость разработки комплексной системы мотивации. Такая система должна гармонично сочетать краткосрочные KPI, связанные с достижением рыночных и производственных целей, с долгосрочными стимулами, такими как участие в прибыли или опционные программы. Особое внимание уделяется развитию внутрикорпоративного предпринимательства, которое поощряет инновационное поведение и инициативу сотрудников.

3.Цифровизация HR-процессов

Современные многомерные организации активно внедряют цифровые технологии в управление персоналом. Использование искусственного интеллекта и Big Data позволяет прогнозировать кадро-

вые потребности в различных "измерениях" деятельности компании - рыночном, продуктовом, территориальном. Персонализированные обучающие платформы с адаптивными программами становятся важным инструментом развития персонала. Перспективным направлением является разработка цифровых двойников сотрудников для моделирования оптимальных карьерных траекторий в условиях многозадачной среды.

4. Управление знаниями и инновационной культурой

Ключевым конкурентным преимуществом многомерных организаций становится эффективная система управления знаниями. Создание механизмов обмена знаниями между автономными подразделениями (через корпоративные системы, базы знаний или сообщества практиков) позволяет минимизировать дублирование функций и ускорить инновационные процессы. Формирование инновационной организационной культуры, поощряющей инновации, становится критически важным для долгосрочного успеха компании.

В настоящее время в областях высоких технологий и в быстро растущих отраслях появились организации, которые получили название эдхократических (от англ. «adhocracy» – специальный, устроенный для данной цели).

Эдхократическая организация – организация, построенная по принципу компетенционной иерархии и общности целей, где правом управлять владеют сотрудники, уровень компетенций которых признан всеми работниками как наиболее высокий. Она проектируется для выполнения нестандартных и сложных работ.

Организационные структуры менеджмента эдхократической организации характеризуются трудноопределяемостью и быстрыми темпами изменений (гибкостью). Власть в ней основана на знании и компетентности, а не на позиции в иерархии менеджмента.

Структура эдхократической организации обычно изображается в виде нескольких окружностей, отражающих последовательно от центра высшее руководство, штаб-квартиру компании, менеджеров, специалистов и рабочих.

Эдхократический дизайн получил наибольшее распространение в компаниях, работающих в отраслях с высокими и сложными технологиями, в том числе научно-исследовательская сфера, медицинская, опытно-конструкторская, консультационно-нововведенческая, электронная и т.д.

Принципиальная схема структуры эдхократической организации представлена на рис. 2.3.

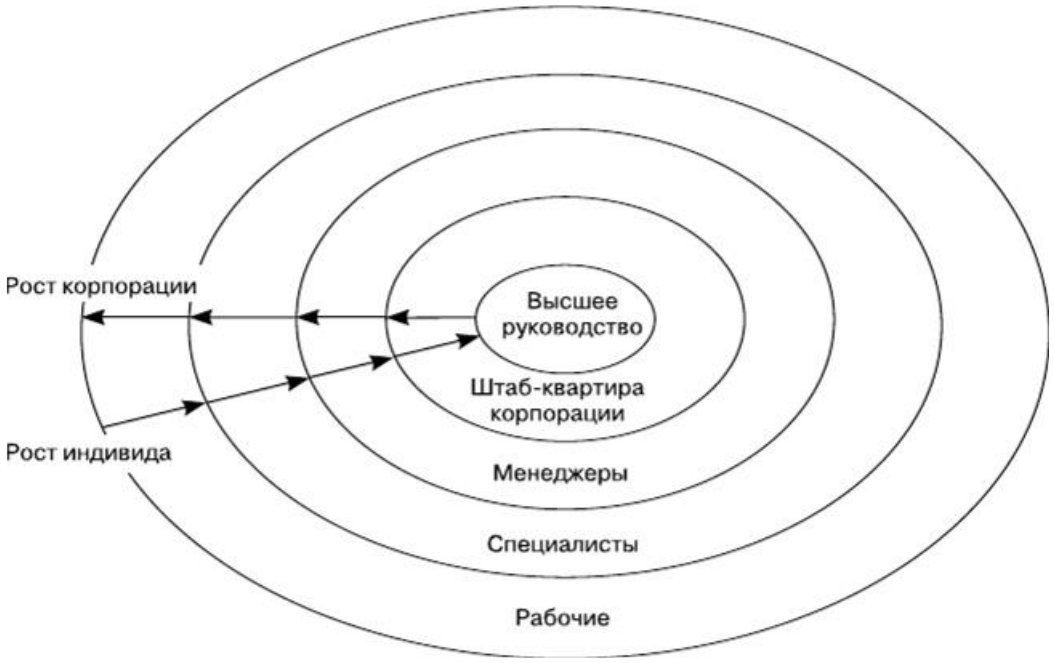


Рис. 2.3. Схема структуры эдхократической организации

Контроль в управлении поддерживается постановкой целей. Средства достижения целей выбираются самими исполнителями. Каждый несет прямую ответственность за свои действия, а тот, кто добивается успеха, получает вознаграждение.

В эдхократической организации человек испытывает сильное внешнее давление, которое частично ослабляется групповой работой, создавая чувство общности в работе. Риск, а также вознаграждение распределяются между участниками.

Формальности не характерны для эдхократической организации и сводятся к минимуму. Это касается иерархии, условий труда и помещений и т. д.

Эдхократическая организация обладает высокой степенью свободы в действиях персонала, но ее самый важный результат - качество работы и способность решать проблемы. Ключевыми элементами являются следующие:

- работать в областях с высокими или сложными технологиями, требующими творчества, инноваций и эффективного сотрудничества;

- специалисты являются высококвалифицированными специалистами в своей области, выполняют сложные производственные операции и способны эффективно общаться друг с другом;

- структура имеет органическую основу и четко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи;

- система оплаты труда основана на экспертных знаниях, вкладе работника, его компетентности и степени участия в общей работе, вознаграждение носит групповой характер;

- вертикальные и горизонтальные отношения в основном неформальные, часто отсутствует структурная схема такой организации.

Однако эдхократические структуры могут быть эффективны не только в небольших инновационных компаниях. Их с успехом можно внедрить в исследовательских подразделениях крупных фирм. При этом руководитель такого подразделения будет связан отношениями подчиненности в традиционном смысле с вышестоящим руководителем, тогда как организация работы отдела или службы будет построена по эдхократическому принципу. Такое часто наблюдается в многомерных организациях, когда ее разные подразделения построены по различным принципам. Например, в состав крупного холдинга входит производство, которое организовано по линейно-функциональному принципу, подразделение стратегического развития и инвестиций и дизайн-студия организованы по проектному принципу, а отдел НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ) – по эдхократическому.

Попытки трансформировать стабильные производственные системы (пищевая промышленность, легкая промышленность, бытовые услуги, транспорт и др.) в направлении проектных или эдхократических моделей управления сопряжены с рядом рисков:

1. *дезорганизация операционных процессов* – в отраслях с устоявшимися технологиями и низкой динамикой изменений гибкие структуры могут нарушить предсказуемость и контроль, что приведет к снижению эффективности.

2. *конфликт управленческих парадигм* – жесткие иерархические системы требуют четкого распределения ответственности, тогда как проектные и эдхократические модели основаны на самоорганизации, что может вызвать сопротивление у сотрудников, привыкших к директивному стилю управления.

3. *влияние человеческого фактора* – эффективность гибких структур напрямую зависит от уровня квалификации, образования и корпоративной культуры персонала. В условиях низкой профессиональной подготовки сотрудников чрезмерная децентрализация ведет к потере управляемости, тогда как механистические структуры (по классификации Бернса и Сталкера) демонстрируют большую устойчивость [10].

Оптимальная организационная структура должна определяться характером деятельности, уровнем неопределенности внешней среды и компетенциями персонала**.** В традиционных отраслях с низкой волатильностью и стандартизированными процессами жесткие иерархические модели остаются наиболее эффективными. В то же время инновационные подразделения требуют адаптивных форм управления, что подтверждает теорию контингентного подхода Лоуренса, согласно которой не существует универсальной структуры – ее выбор зависит от конкретных условий функционирования организации [11].

Эдхократические структуры можно использовать в работе венчурных организаций, на инновационных производствах, в научно-исследовательских институтах, консалтинговых организациях, а также при внедрении различных революционных технологий**.**

Не менее эффективной является и партисипативная инновационная организация.

Партисипативная инновационная организация (от англ. *participative* — «участвующий») — это модель управления, основанная на вовлечении сотрудников всех уровней в процесс принятия решений**.** Такой подход трансформирует традиционную иерархию, распределяя ответственность и власть между участниками организации. Это организационная форма, основанная на участии работников всех уровней в менеджменте организации при установлении целей, решении проблем и принятии управленческих решений.

Ключевыми характеристиками партисипативных инновационных организаций являются:

1. коллегиальность - решения принимаются совместно (через обсуждения, голосования, рабочие группы), а не единолично руководителем;
2. децентрализация власти - полномочия делегируются на нижние уровни, что повышает автономию подразделений;

3. открытость информации - данные о стратегии, финансах и проблемах доступны всем сотрудникам;
4. гибкость и адаптивность - позволяет быстрее реагировать на изменения благодаря разнообразию идей.

Принципиальная схема структуры партисипативной организации представлена на рис. 2.4.

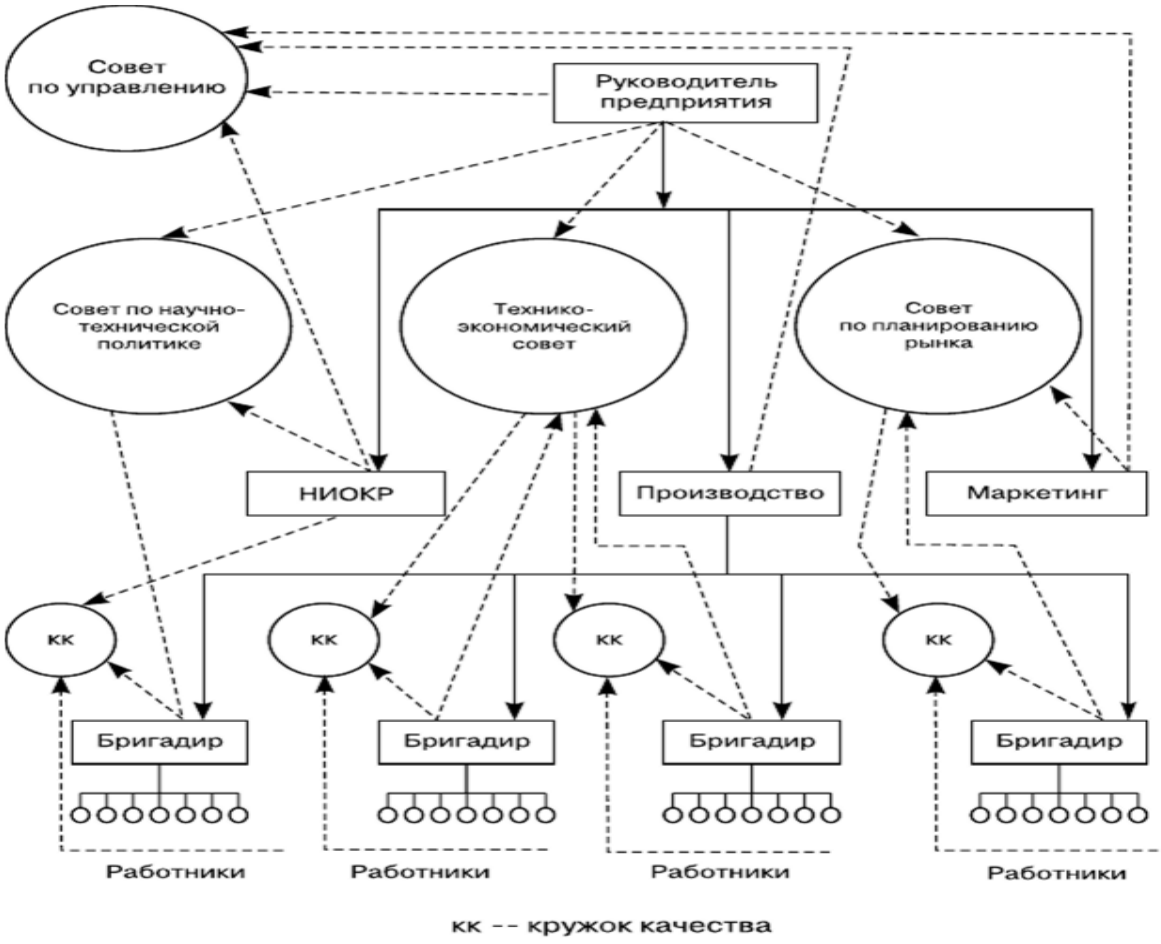


Рис. 2.4. Схема структуры партисипативной организации

Партисипативные организации активно внедряют практики коллективного управления, как например кружки качества в Toyota, где сотрудники напрямую участвуют в совершенствовании производственных процессов. Такие технологические гиганты, как Google, используют открытые форумы для обсуждения стратегических вопросов с широким кругом сотрудников, обеспечивая прозрачность и вовлеченность персонала в принятие ключевых решений. Эти примеры

демонстрируют, как партисипативные механизмы трансформируют корпоративную культуру, стимулируя инновации и повышая адаптивность организаций в условиях динамичной бизнес-среды, повышая вовлеченность и мотивацию персонала; ускоряя инновации за счет использования опыта всех сотрудников; снижая сопротивление изменениям, так как решения воспринимаются как «свои».

Партисипативные типы структур используются в различных организациях независимо от их размера и отраслевой принадлежности. Они могут распространяться только на часть или отдельный уровень организации.

Партисипативные организации построены на участии работников в управлении, а именно в решении вопросов, касающихся их работы (собрание акционеров). В этом случае решение является результатом вклада руководителя и подчиненного.

Элементы партисипативной организации **и уровни вовлеченности персонала в принятие решений:**

1. Организационные формы партисипативного управления

Партисипативный подход предполагает включение сотрудников в процесс принятия управленческих решений через следующие институциональные механизмы:

- *Временные комитеты/комиссии* – создаются для анализа конкретных проблем и выработки рекомендаций, после выполнения задачи расформировываются.
- *Постоянные советы* – функционируют на регулярной основе и могут быть специализированы по направлениям:
  - ✓ *научно-технические советы* – оценка инновационных проектов;
  - ✓ *технико-экономические советы* – анализ эффективности производственных процессов;
  - ✓ *управленческие советы* – разработка стратегических инициатив.

2. Градация уровней партисипации

Степень вовлеченности сотрудников варьируется в зависимости от зрелости организационной культуры и сложности решаемых проблем:

- Уровень предложений (консультативный):
  - ✓ персонал выдвигает идеи, но не участвует в их детализации или отборе.

- ✓ Пример: система рационализаторских предложений в производственных компаниях.

- Уровень разработки альтернатив (совещательный):
  - ✓ рабочие группы или комитеты анализируют проблему и формируют варианты решений, но окончательный выбор остается за руководством.
  - ✓ Пример: кросс-функциональные команды, оценивающие новые технологии.
- Уровень принятия решений (автономный):
  - ✓ коллективные органы (например, совет директоров с участием сотрудников) обладают правом утверждать решения.
  - ✓ Пример: кооперативы, где ключевые вопросы решаются голосованием членов организации.

Практическая значимость партисипации:

• для инновационных компаний – повышает вовлеченность и креативность сотрудников, ускоряет адаптацию к изменениям;

• для традиционных организаций – требует осторожного внедрения, так как избыточная демократизация может конфликтовать с иерархическими практиками.

Таким образом, партисипативные механизмы позволяют сбалансировать централизацию и демократизацию управления**,** но их эффективность определяется точным выбором форм и степени вовлеченности.

Сочетание рассмотренных типов инновационных организаций является рыночной организацией.

По характеру взаимодействия с внешней средой - это органический тип организации, который быстро адаптируется к изменениям вне его.

По характеру взаимодействия частей внутри организации - это развитая дивизионная или реальная матричная структура или целевая творческая группа.

По характеру взаимодействия индивида с организацией - это индивидуалистический тип. Принципиальное отличие этого типа организации от других состоит в том, что если в других случаях только часть организации была сгруппирована непосредственно вокруг рынка, то в этом случае мы говорим о группировке всех частей организации вокруг рынка или рынков.

Структура, ориентированная на рынок представлена на рис. 2.5.

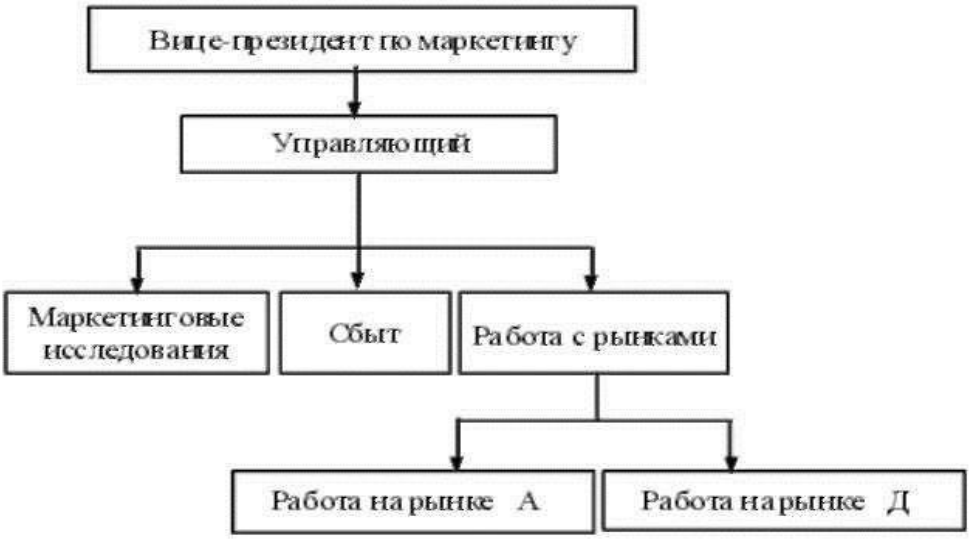


Рис. 2.5. Структура, ориентированная на рынок

Каждая организация должна постоянно проводить анализ своей структуры для установления ее эффективности своему назначению.

Один из видов структуры, ориентированной на рынок может быть представлен как горизонтальная структура организации, или способ группировки персонала в блоки, связанные между собой по горизонтали.

Горизонтальные и вертикальные структуры управления: сравнительный анализ

В современном менеджменте организационные структуры принципиально различаются по степени централизации управления.

Вертикальные (иерархические) структуры характеризуются четкой субординацией, многоуровневой системой подчинения и разделением функций между отделами. Такая модель, типичная для государственных учреждений и крупных корпораций, обеспечивает стабильность и контроль, но часто замедляет процессы принятия решений и подавляет инициативу сотрудников.

В противовес этому горизонтальные структуры (плоские организации) минимизируют уровни управления, делегируя полномочия автономным командам.

Горизонтальная организация - организация, построенная на принципах реализации, горизонтальное управление между подразделениями и внешние связи оказываются более важными параметрами эффективности, чем те, в которых преобладает традиционное вертикальное управление.

Концептуальные основы горизонтальной организации.

Горизонтальная организация представляет собой децентрализованную управленческую модель**,** в которой приоритет, как правило, отдается межфункциональному взаимодействию подразделений с сетевыми внешними связями, а не вертикальному администрированию.

В отличие от классических иерархических структур, где ключевыми параметрами эффективности являются четкое распределение полномочий и централизованное принятие решений, в горизонтальной организации акцент смещается на:

- гибкость коммуникаций**;**
- автономность рабочих групп**;**
- непосредственное взаимодействие с внешними стейкхолдерами**.**

Ключевые принципы горизонтального управления:

1. *Отказ от избыточной иерархии*
    - сокращение количества управленческих уровней;
    - замена вертикального подчинения кросс-функциональными командами**.**
2. *Приоритет горизонтальных связей*
    - основные бизнес-процессы реализуются за счет прямого взаимодействия между подразделениями без посредничества высшего руководства;
    - внешние связи (партнеры, клиенты, поставщики) интегрируются в операционную деятельность без бюрократических барьеров.
3. *Ориентация на клиента и адаптивность*
    - решения принимаются на уровне сотрудников, непосредственно взаимодействующих с рынком;
    - организация быстро реагирует на изменения внешней среды за счет делегирования полномочий**.**

Преимущества перед традиционными вертикальными структурами:

- высокая динамика – благодаря быстрому и ускоренному принятию решений;
- инновационная деятельность – за счет синергии междисциплинарных команд;
- сложные проекты – где критически важна координация без бюрократических задержек.

При этом ключевыми параметрами эффективности становятся:

- скорость адаптации к изменениям,
- качество взаимодействия с внешней средой,
- уровень вовлеченности сотрудников.

В традиционных отраслях (массовое производство, госструктуры) ее внедрение может привести к дезорганизации, так как в них важнее предсказуемость и контроль, чем гибкость. Горизонтальная организация представляет собой эволюционный ответ на вызовы (нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность), где способность к быстрой адаптации становится конкурентным преимуществом. Однако ее успешность зависит от соответствия организационного дизайна специфике отрасли, уровню зрелости персонала и технологической инфраструктуры.

Принципиальная схема горизонтальной организации представлена на рис. 2.6.

Рис. 2.6. Схема горизонтальной организации

В крупных горизонтально спроектированных организациях в наибольшей степени меняется деятельность руководителей среднего звена, как правило, координирует работу отделов и служб. По мере снижения среднего управленческого уровня менеджеры должны делать больше с меньшими затратами. Реализация этой идеи связана с выполнением как минимум двух условий. Во-первых, необходимо специальное программное обеспечение, которое позволяет автоматизировать многие традиционные задачи координации и дает менеджерам возможность сосредоточиться на основных задачах. Во-вторых, с уменьшением количества элементов сложной системы можно поддерживать или улучшать эффективность ее функционирования только за счет увеличения активности элементов и богатства связей между ними. Поэтому требуется перестроить отношение рядовых менеджеров и изменить критерии оценки их работы. Для руководства важно не просто передать им большие полномочия для принятия оперативных решений, снабдив их соответствующими инструментальными средствами, но и сформировать (воспитать) чувство ответственности и мотивацию к творческой деятельности, всячески поощряя инициативу, генерацию новых идей, стремление к самостоятельному анализу и выработке решения. В рамках горизонтальных структур изменяются и профессиональные качества менеджеров. От них в большей степени требуется инициативность, чем исполнительность, а также обязательность и убеждение, что они работают для клиента, а не для начальника, и от них прямо зависят результаты работы организации.

Современный тренд - гибридные модели, сочетающие элементы обеих структур. Например, Google сохраняет определенную иерархию, одновременно развивая кросс-функциональные команды и внутренние стартап-инкубаторы. Выбор оптимальной структуры зависит от размера компании, отрасли и стратегических целей, причем цифровая трансформация все чаще склоняет организации в сторону более плоских и адаптивных моделей управления.

Таким образом, представленные выше организационно- управленческие инновации можно рассматривать как наиболее сильные возможные формы структурных изменений, которые связывают воедино внутреннюю деятельность организации, обеспечивают эффективное функционирование всех элементов организационной управленческой структуры, создают условия для повышения активности,

ответственности субъектов управления, мотивации их к творческой деятельности и генерации новых идей.

Внешние структурные организационно-управленческие инновации: практический аспект

Внешние структурные инновации представляют собой трансформацию организационной и (или) управленческой архитектуры, осуществляемую за пределами исходной организации посредством создания или приобретения дочерних либо зависимых компаний, которые формально не интегрированы в структуру материнской компании. Данный процесс направлен на оптимизацию бизнес-процессов, распределение рисков и повышение общей эффективности головной организации за счет диверсификации управления, децентрализации операционной деятельности и усиления конкурентных преимуществ. Внедрение подобных инноваций способствует расширению рыночного присутствия, повышению адаптивности к изменениям внешней среды и минимизации транзакционных издержек, что в совокупности обеспечивает устойчивое развитие компании в долгосрочной перспективе.

В последнее десятилетие глобализация и обострение конкурентной борьбы обусловили трансформацию организационных структур, выражающуюся в отказе от жестких централизованных иерархий в пользу гибких сетевых моделей управления. Данная тенденция отражает стремление компаний к повышению адаптивности, ускорению процессов принятия решений и усилению инновационного потенциала за счет децентрализации управления, горизонтальных связей и динамичного взаимодействия с внешними партнерами. Такой подход позволяет организациям эффективнее реагировать на изменения рыночной среды, минимизировать бюрократические издержки и оптимизировать распределение ресурсов, что способствует укреплению их конкурентоспособности в условиях нестабильности [11].

Перенесение рыночных отношений во внутреннюю сферу компаний вызвало к жизни новый тип структур - сетевые организации, в которых последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими компаниями.

Сетевая организация — это организационная структура, основанная на децентрализованных связях между независимыми или по-

луавтономными элементами (компаниями, подразделениями, командами), объединенными для достижения общих целей. В отличие от традиционных иерархических структур, сетевая модель опирается на:

- гибкие горизонтальные взаимодействия**;**
- распределенное принятие решений**;**
- использование цифровых технологий для координации.

Ключевые характеристики сетевой организации:

1. *Децентрализация и автономность узлов:*
   - отсутствие жесткой иерархии; каждый узел (участник сети) обладает высокой степенью самостоятельности;
   - Примеры: альянсы компаний, фриланс-платформы, открытые инновационные экосистемы.
2. *Гибкость и адаптивность:*
   - быстрое формирование и роспуск связей в зависимости от задач;
   - возможность масштабирования без реструктуризации.
3. *Ориентация на кооперацию, а не контроль:*
   - управление строится на доверии и взаимовыгодном партнерстве, а не на административном подчинении;
   - использование смарт-контрактов и блокчейн-технологий для прозрачности взаимодействий.
4. *Использование цифровой инфраструктуры:*
   - платформенные решения (облачные сервисы) обеспечивают синхронизацию процессов.

Преимущества сетевой модели:

- снижение транзакционных издержек за счет оптимизации взаимодействий;
- повышение инновационности благодаря включению внешних экспертов и стартапов;
- устойчивость к кризисам**,** так как выход одного узла не разрушает всю систему;
- глобальный масштаб деятельности без необходимости создания филиалов.

Недостатки и риски сетевой модели:

- сложность управления из-за отсутствия централизованного контроля;
- зависимость от качества коммуникаций (при плохой координации возможны сбои);

- юридические и этические вызовы**.**

Таким образом, сетевые организации демонстрируют высокую эффективность в реализации внешних структурных инноваций, базирующихся на принципах сетевого организационного проектирования. По своей сути, сетевые организации представляют собой форму кооперационных соглашений, объединяющих преимущественно субъекты малого и среднего предпринимательства. Данная организационная форма позволяет оптимизировать ресурсное обеспечение и повышать конкурентоспособность всех участников сети. Пример сетевой структуры управления представлен на рис. 2.7.

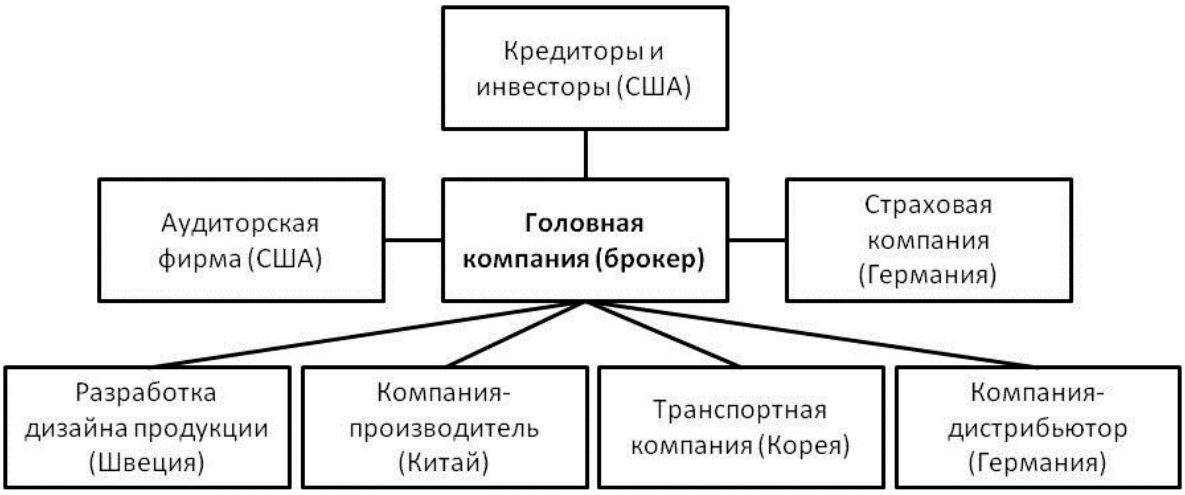


Рис. 2.7. Пример сетевой структуры управления

Суть сетевых организаций очень проста - отсутствие единого управляющего органа и множественность центров управления. Могут существовать консультационные советы руководителей компаний сети или какие-то временные координационные структуры.

Основные закономерности работы сети:

- рыночные механизмы кооперации;

- опосредованность влияния (осуществляется косвенно, через посредников, а не напрямую);

- заинтересованная роль участников совместных проектов повышает роль контрактных обязательств;

- использование общих активов нескольких компаний-участников сети;

- первичная роль информации, значение которой постоянно возрастает;

- ориентированность сети, прежде всего, на результат, а не на процесс;

- присутствует возможная «краткосрочность» существования результатоориентированной сети;

- высокая мобильность;

- консенсусность принятия решений.

Особое значение приобретают вопросы определения степени децентрализации и разукрупнения, так как отклонения в ту или иную сторону ведут к отрицательным последствиям. Переход к сетевой структуре, как правило, происходит постепенно, т.е. традиционная иерархия должна последовательно замещаться на более «плоские» или «горизонтальные» структуры прямого сотрудничества, в которых постепенно вытесняются бюрократические отношения. При этом существенно меняется роль менеджеров. В сетевой структуре все менеджеры оказываются практически в равных условиях, иерархия исчезает и происходит отмирание большей части контрольно-распорядительных функций менеджеров. Вместо них появляются функции, связанные с лидерством в данном коллективе, то есть, прежде всего, подбор команды, организация совместной работы, обучение, а также представительские функции. Внутри компаний-участников сети могут существовать самые разные способы управления, но для самой сети наиболее характерный способ сетевого самоуправления - «экспертный», при этом решения от всей сети по конкретному вопросу принимает человек, который признан сетью как наиболее компетентный в данном вопросе, он же несет всю ответственность за последствия.

Альтернативным подходом к управлению сетевыми структурами является так называемая «семейная» модель, характеризующаяся доминированием харизматичного лидера, обладающего исключительным авторитетом. В данной системе координации формальные демократические механизмы самоуправления сети сохраняются, однако лидер сохраняет за собой право вето на любые принятые коллегиально решения. Такой гибридный формат управления сочетает элементы горизонтального сетевого взаимодействия с вертикальными властными полномочиями, что создает уникальный баланс между коллективным принятием решений и индивидуальным лидерским контролем. Подобная модель особенно эффективна в условиях необ-

ходимости быстрого стратегического реагирования при сохранении институтов сетевой демократии [12].

В качестве примеров действующих сетевых организаций можно привести следующие формы:

1. Сетевая организация при осуществлении крупных проектов. В этой форме работа организуется вокруг специфических проектов и предполагает создание временных коллективов квалифицированных работников разнообразного профиля (например, строительные и промышленные проекты, издательское дело и др.).

2. Сетевая организация в районах («долинах») с малыми производственными фирмами. Эта форма сетевой организации охватывает, например, северные итальянские промышленные районы (включая текстильные компании, такие, как «Бенеттон») или фирмы по производству полупроводников в Силиконовой долине. Эти формы включают хорошо известные азиатские «keiretsu» (коммерческие объединения) и кооперационные связи между главными сборочными компаниями и разнообразными мелкими поставщиками.

3 Стратегические союзы (стратегические альянсы) представляют собой распространённую форму межорганизационного сотрудничества, характерную для компаний различных масштабов, однако наибольшую значимость они приобретают в деятельности крупных корпораций, ориентированных на укрепление глобальной конкурентоспособности. В частности, в таких стратегически важных отраслях, как угольная промышленность, коксохимическое производство и металлургия, формирование альянсов позволяет участникам:

- оптимизировать цепочки создания стоимости за счёт синергии ресурсов и компетенций;
- снижать рыночные риски в условиях глобальной волатильности сырьевых товаров;
- усиливать переговорные позиции в отношениях с поставщиками и потребителями;
- совместно осваивать новые технологии и стандарты устойчивого развития.

Фирмы, внедряющие сетевые структуры, приобретают способность к самообновлению благодаря характеру взаимосвязей между участниками сети и добровольных рыночных отношений. Даже когда компонентами сети владеют сообща, структура носит рыночный характер. Рыночные связи структурируются адекватно условиям функ-

ционирования организаций. Рыночные отношения внутри организаций нацеливают каждого партнера на достижение определенных, точно измеренных результатов. По своей природе сетевые организации всегда находятся в процессе обновления, а их основные элементы - в состоянии корректировки в соответствии с изменениями рынка, технологий и других факторов внешней среды.

Развитие сетевых организаций привело к появлению еще одной внешней структурно-управленческой инновации - виртуальной организации.

Виртуальная организация представляет собой организацию, существующую как корпоративное объединение, не имеющее географического центра и функционирующее через телекоммуникационные средства.

Они представляют собой временные сетевые объединения на основе интернет-технологий предприятий, групп, специалистов, обладающих соответствующей компетенцией в рамках единого информационного (виртуального) пространства, расположенных в разных местах (городах, странах, континентах), способных производить товары и услуги по конкретным рыночным заказам.

Упрощенная схема функционирования виртуальной организации представлена на рис. 2.8.

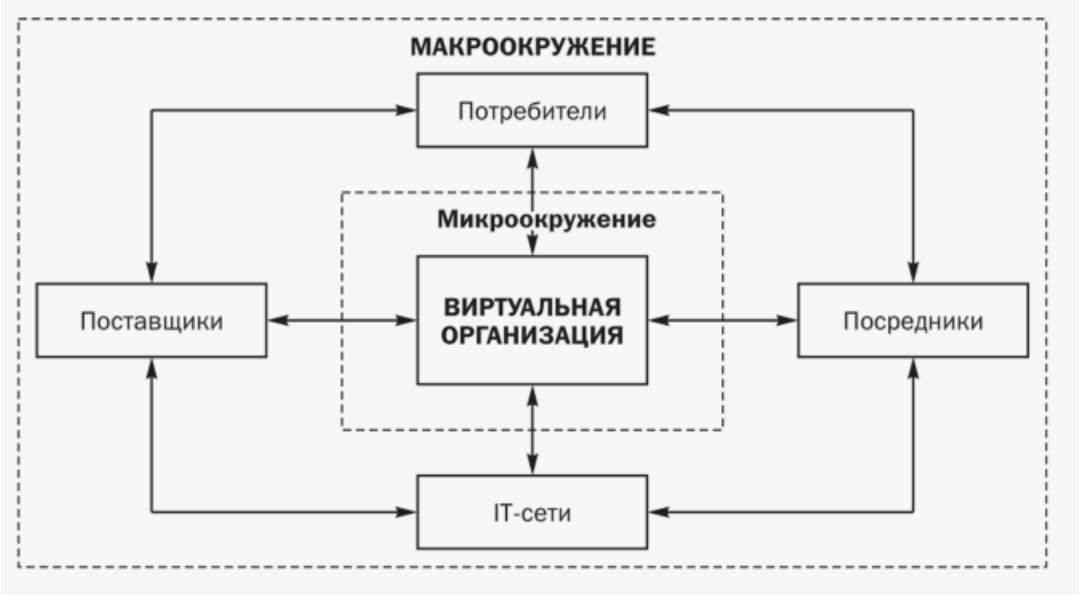


Рис. 2.8. Упрощенная схема функционирования виртуальной организации

К основным характеристикам виртуальных организаций относятся:

- открытая структура;
- гибкость;
- приоритет горизонтальных связей;
- автономность членов организации;
- узкая специализация членов организации;
- высокий статус информационных средств кооперации;
- высокий статус кадровых ресурсов.

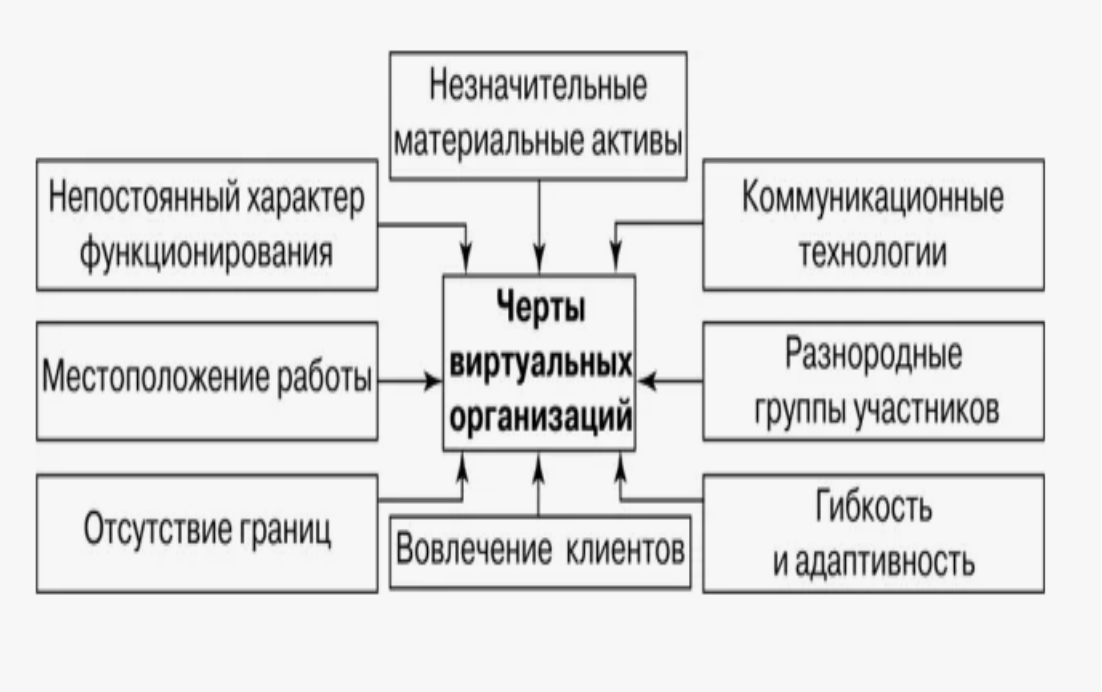


Рис. 2.9. Черты виртуальной организации

Рассмотрим черты виртуальной организации:

1. **Материальные активы виртуальных организаций** (офисные здания, склады и др.) невелики и, как правило, распределены географически.

2. **Доверие коммуникационным технологиям** связано с их использованием для динамической связи активов, людей и идей.

3. **Непостоянный характер функционирования** связан с мобильностью работы**.** Физическое местоположение не важно, отпадает необходимость взаимодействия людей в физическом контакте. Команда проекта может состоять из людей, живущих в разных странах.

4. **Разнородные группы участников.** Виртуальные организации объединяют ресурсы и возможности самых разных участников для достижения взаимовыгодных целей.

5. **Отсутствие границ и вовлечение**. Виртуальные организации способны объединять поставщиков и дистрибьюторов так, что трудно заметить, где одна компания, а где другая.

6. **Гибкость и способность к быстрой реструктуризации**. Виртуальные организации могут формироваться из различных элементов для реализации определённой цели и распадаться после её достижения.

Временная корпоративная сеть - виртуальная организация - является ответом на быстро меняющиеся экономические и политические условия, процессы глобализации, с которыми сталкивается современная компания.

Виртуальная корпорация подталкивает фирму концентрироваться на таких сферах деятельности, к которым она лучшим образом приспособлена. Внешние контракты позволяют привлекать те организации, которые преуспевают в других областях и выполняют работы лучше, чем все остальные.

Виртуальная организация становится каркасом, «зонтом» организаций. Это и определяет ее основное качество - широкую распределенность в пространстве и во времени.

Различают следующие ***виды виртуальных организаций:***

1.по времени существования:
- временные;
- распадающиеся после выполнения заказа;
-постоянные;

2. по типу управления:
- централизованные;
-децентрализованные;
- распределенного типа, в котором имеется координационный центр.

Преимущества виртуальных организаций и их роль в современной экономике.

Виртуальные организации обладают рядом стратегических преимуществ, обусловленных их гибкой децентрализованной структурой. Ключевым достоинством данной организационной формы является способность интегрировать наилучшие ресурсы, знания и компетенции из различных источников с минимальными временными из-

держками. Это обеспечивает значительное повышение эффективности бизнес-процессов. Среди других важных конкурентных преимуществ виртуальных организаций следует выделить:

- высокую оперативность выполнения заказов за счет оптимизации цепочек создания стоимости и распределения задач между специализированными партнерами;
- снижение затрат на НИОКР благодаря совместному использованию инновационного потенциала участников сети;
- повышение степени удовлетворенности клиентов через персонализацию решений и быструю адаптацию к изменяющимся запросам;
- усиленную адаптивность к изменениям внешней среды вследствие динамичной реконфигурации ресурсов и бизнес-моделей;
- минимизацию барьеров выхода на новые рынки путем разделения коммерческих рисков.

Эти характеристики делают виртуальные организации особенно конкурентоспособными в условиях цифровой экономики, где критическое значение приобретают скорость реагирования, инновационность и способность к масштабированию. Однако для устойчивого развития необходимо обеспечить баланс между гибкостью и управляемостью, а также нивелировать присущие данной форме недостатки.

Недостатки виртуальных организаций и их влияние на конкурентоспособность

Несмотря на гибкость и адаптивность виртуальных организаций, их функционирование сопряжено с рядом существенных ограничений, снижающих эффективность и устойчивость данной организационной формы. К ключевым проблемам относятся:

1. *Слабая правовая регламентация* – отсутствие четких юридических механизмов регулирования отношений между участниками приводит к недостаточной материальной и социальной мотивации, что снижает вовлеченность и лояльность сотрудников.
2. *Чрезмерная специализация* – концентрация на ключевых компетенциях и отказ от дублирования функций обусловливают дефицит специалистов широкого профиля, ограничивая адаптационный потенциал организации.

3. *Высокая текучесть кадров* – отсутствие долгосрочных трудовых договоров и слабая организационная идентичность повышают риски потери критически важных сотрудников.
4. *Организационная сложность* – разнородность состава работников, неопределенность стратегических ориентиров и трудности координации деятельности усложняют управление и снижают предсказуемость бизнес-процессов.

Накопление данных факторов приводит к постепенной эрозии конкурентных преимуществ виртуальных организаций, ограничивая их возможности в долгосрочной перспективе. Для минимизации негативных эффектов требуется разработка комплексных мер, направленных на укрепление правовой базы, оптимизацию кадровой политики и совершенствование механизмов стратегического управления.

Важно отметить, что виртуальные организации требуют нового мышления руководителей: отказа от всестороннего контроля, перехода от соподчиненности к неформальной координации, взаимного доверия, преобладания деловых качеств над карьерными устремлениями, преодоление пережитков иерархического управления.

Одним из примеров внешних структурных инноваций является создание новых самостоятельных фирм материнской компанией. Резоны создания такого рода внешних по отношению к материнской компании структур достаточно хорошо описаны В.Н. Гуниным, В.П. Баранчеевым и другими в книге «Управление инновациями». Авторы пишут: «Если в 1970-е и начале 1980-х гг. новые компании создавались в основном инженерами и учеными, уходившими из фирм, то в настоящее время получил распространение другой подход. Корпорации сами субсидируют организацию новых фирм для того, чтобы предотвратить уход ведущих работников, сманиваемых ищущими таланты вкладчиками рискового капитала. Они же позволяют привлечь на работу в свою корпорацию специалистов из других фирм. Обычный способ действия компаний заключается в принятии на себя всех финансовых вопросов молодых фирм, что позволяет материнской компании стать владельцем по меньшей мере 80% новой фирмы (остальное - в руках сотрудников-основателей). В бухгалтерских книгах новая внутренняя фирма числится как филиал, но фактически является отдельной компанией со своим советом директоров. Однако убытки от деятельности последней в начальном периоде ее развития приходится вносить в бухгалтерские книги материнской компании. В

то же время субсидирующая компания не может получить 100 % прибылей фирмы - новичка, так как последняя не принадлежит ей полностью» [11]. Чтобы обойти указанную проблему, некоторые компании, организовавшие внутри своей структуры новую фирму, делают ее своей полной собственностью. В подобном варианте сотрудники - основатели молодой фирмы обычно получают право приобретения в течение ряда лет акций по льготной цене.

Особой формой структурных инноваций, реализованных во внешней организационной среде, является создание венчурных предприятий или рискофирм.

Венчурные компании (рискофирма) - компания, финансируемая венчурным инвестором (обычно это венчурный фонд) и созданная специально с целью реализации представленных исследовательской группой оригинальных идей. Они формируются с целью развития стратегически важных аспектов научно-исследовательской деятельности и/или поддержки частных инновационных проектов отдельных групп специалистов, а иногда и отдельных сотрудников-новаторов.

Структура венчурного фонда представлена на рис. 2.10.

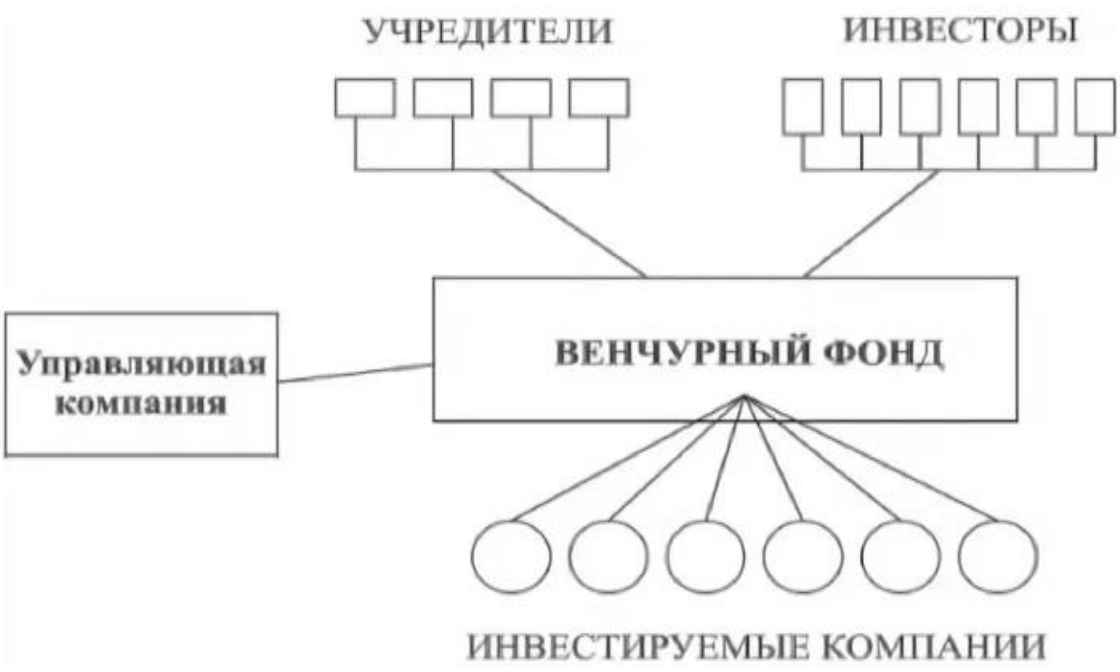


Рис. 2.10. Структура венчурного фонда

Механизм создания венчурных компаний и их взаимодействие с инвесторами

Процесс учреждения венчурной компании (рискофирм) инициируется группой предпринимателей, обладающих инновационной идеей в сфере новых технологий или продукторазработки, но не имеющих достаточного капитала для реализации проекта. Данная команда вступает в переговоры с венчурными инвесторами или специализированными фондами, которые проводят экспертизу жизнеспособности предлагаемой концепции.

При положительном решении инвестиционного комитета происходит следующее:

1. Венчурный фонд выделяет стартовый капитал для создания новой компании.
2. Материнская структура (если таковая участвует в процессе) предоставляет:
   - полную операционную автономию новому предприятию;
   - инфраструктурную поддержку (при необходимости)
3. Формируется модель собственности, при которой:
   - инвестор/материнская компания получает контрольный пакет акций;
   - закрепляются эксклюзивные права на коммерциализацию разработок.

Особенностью данной модели является создание системы "ограниченного партнерства", где:

- новаторы сохраняют свободу в реализации проекта;
- инвесторы получают механизмы контроля за использованием средств;
- обе стороны заинтересованы в успешной коммерциализации технологии.

Такая схема позволяет сочетать предпринимательскую инициативу с финансовой дисциплиной, создавая оптимальные условия для вывода инноваций на рынок.

Одним из самых интересных видов внешних структурных инноваций является создание инкубаторных структур.

Бизнес-инкубатор представляет собой специализированную организационную структуру, создаваемую для обеспечения благоприятных условий старта и раннего развития субъектов малого предпринимательства.

Основная функция бизнес-инкубатора заключается в предоставлении резидентам комплексной ресурсной и инфраструктурной поддержки, которая включает:

1. *Материально-техническое обеспечение**:***
   - аренда офисных, производственных и складских помещений на льготных условиях;
   - доступ к средствам связи, оргтехнике и специализированному оборудованию.
2. *Консультационно-методическую поддержку**:***
   - образовательные программы для персонала;
   - экспертный консалтинг по вопросам управления, маркетинга и финансов;
   - юридическое и бухгалтерское сопровождение.
3. *Инфраструктурные услуги**:***
   - доступ к информационным ресурсам и базам данных;
   - организационное содействие в установлении деловых контактов.

Ключевые характеристики бизнес-инкубатора как инструмента предпринимательской поддержки

Бизнес-инкубатор выполняет важную функцию катализатора предпринимательской активности, предлагая уникальную среду для старта и развития малых предприятий. Его основными конкурентными преимуществами выступают:

1. *Экономия стартовых затрат* за счет:
   - льготных условий аренды помещений и оборудования;
   - совместного использования инфраструктуры и ресурсов;
   - доступа к дорогостоящим сервисам по сниженной стоимости.
2. *Снижение операционных рисков* благодаря:
   - экспертной поддержке на этапе становления бизнеса;
   - возможности тестирования бизнес-модели с минимальными потерями;
   - правовой и административной защищенности.
3. *Ограниченный период поддержки* (2-3 года), который:
   - формирует дисциплину развития бизнеса;
   - создает мотивацию для достижения самостоятельности;
   - предотвращает формирование иждивенческих настроений.
4. *Сетевые эффекты***,** проявляющиеся в:
   - возможности коллаборации между резидентами;

• доступе к деловым контактам и партнерским сетям;

• обмене знаниями и лучшими практиками.

Такая модель способствует ускоренной коммерциализации инновационных проектов и повышает выживаемость стартапов на критическом начальном этапе, одновременно формируя у предпринимателей навыки самостоятельного ведения бизнеса. Временный характер поддержки выступает важным дисциплинирующим фактором, обеспечивающим переход резидентов к полноценной рыночной деятельности.

Эффективность бизнес-инкубатора определяется не только предоставляемыми ресурсами, но и способностью формировать предпринимательские сети, облегчая доступ к знаниям, технологиям и рынкам сбыта. Это делает его важным элементом инновационной экосистемы, способствующим коммерциализации новых идей и технологий.

Бизнес-инкубаторы предоставляют разные деловые услуги:

• аренда площадей (офисных, производственных, лабораторных, конференц-залов);

• техническо-административное обслуживание;

• консультационные (по бизнес-планированию, юридическим, налоговым и др. вопросам);

• экономические (услуги бухгалтера, финансиста, экономиста, маркетолога, менеджера);

• инвестиционные (поиск инвесторов, привлечение кредитов, стартовое финансирование новообразованных компаний, создание кредитных союзов);

• научно-технические (внедрение новых технологий, ноу-хау, новых продуктов);

• учебные (тренинги, курсы переподготовки, обучение по программе общего менеджмента и других экономических дисциплин, необходимых для ведения бизнеса);

• презентационные (выставки, конкурсы, конференции);

• информационные (создание баз данных, передача новых информационных технологий, которые могут использоваться в бизнесе, Интернет-Центры и сети);

• издательские (издание буклетов, рекламных проспектов, открыток, новейших методических разработок и т.п.);

• трудоустройство (поиск работы, внесение к базы данных профессий и вакансий, подготовка резюме, подготовка к собеседованию с работодателями и т.п.).

В процессе организации бизнес-инкубатора важным есть создания сети организаций, учреждений и субъектов хозяйствования разных форм собственности, которые могут влиять на экономическое развитие региона. Объединение можно осуществлять по-разному: от долевого участия при создании бизнес-инкубатора как юридического лица к участию в консультационном совете или сотрудничестве на договорной основе.

Партнерами бизнес-инкубатора могут быть:

• местные органы власти, которые могут содействовать его организации, предоставить ему статус бизнес-инкубатора, обеспечить необходимую поддержку, если появляются бюрократические препятствия;

• объединение предпринимателей региона (союзы, ассоциации, фонды), которые имеют авторитет в предпринимательских кругах, влияют на формирование экономической политики, определяют приоритеты и перспективы развития региона;

• банки и другие кредитные учреждения, которые могут стать источником привлечения инвестиций для новообразованных предприятий через бизнес-инкубатор;

• научные учреждения и высшие учебные заведения, которые могут содействовать привлечению новых предпринимателей, высококвалифицированных специалистов — менеджеров, финансистов, экономистов, инженеров, разработчиков ноу-хау, технических и технологических новаций, а также базовые учреждения для проводки обучения и переподготовки (тренинга) работников компании, для налаживания деловых контактов, обмена опытом, знаниями, отыскивание ниш рынков и др.

В зависимости от цели, особенностей региона и возможностей организаторов создают разные типы бизнес-инкубаторов:

1) бизнес-инкубаторы, которые поддерживают новые, инновационные виды бизнеса;

2) бизнес-инкубаторы, которые ориентированы на создание новых фирм, компаний;

3) бизнес-инкубаторы, которые объединяют сеть существующих перспективных фирм разных форм собственности;

4) комбинированные бизнес-инкубаторы, которые специализируются на разных формах деятельности.

Схема связей бизнес-инкубатора с другими структурами представлена на рис. 2.11.

Рис. 2.11. Схема связей бизнес-инкубатора с другими структурами

Главное назначение бизнес-инкубаторов – предначальная и первоначальная поддержка малых предприятий, помощь потенциальным предпринимателям, которые хотят, но не могут начать собственное дело. Бизнес-инкубатор как одна из форм такой поддержки значительно облегчает развитие новых фирм.

Отличительной особенностью данной формы организации является то, что в первую очередь такая структура занимается развитием не конкретного товара или услуги, а независимого хозяйствующего субъекта. Схема функционирования бизнес-инкубатора представлена на рис. 2.12.

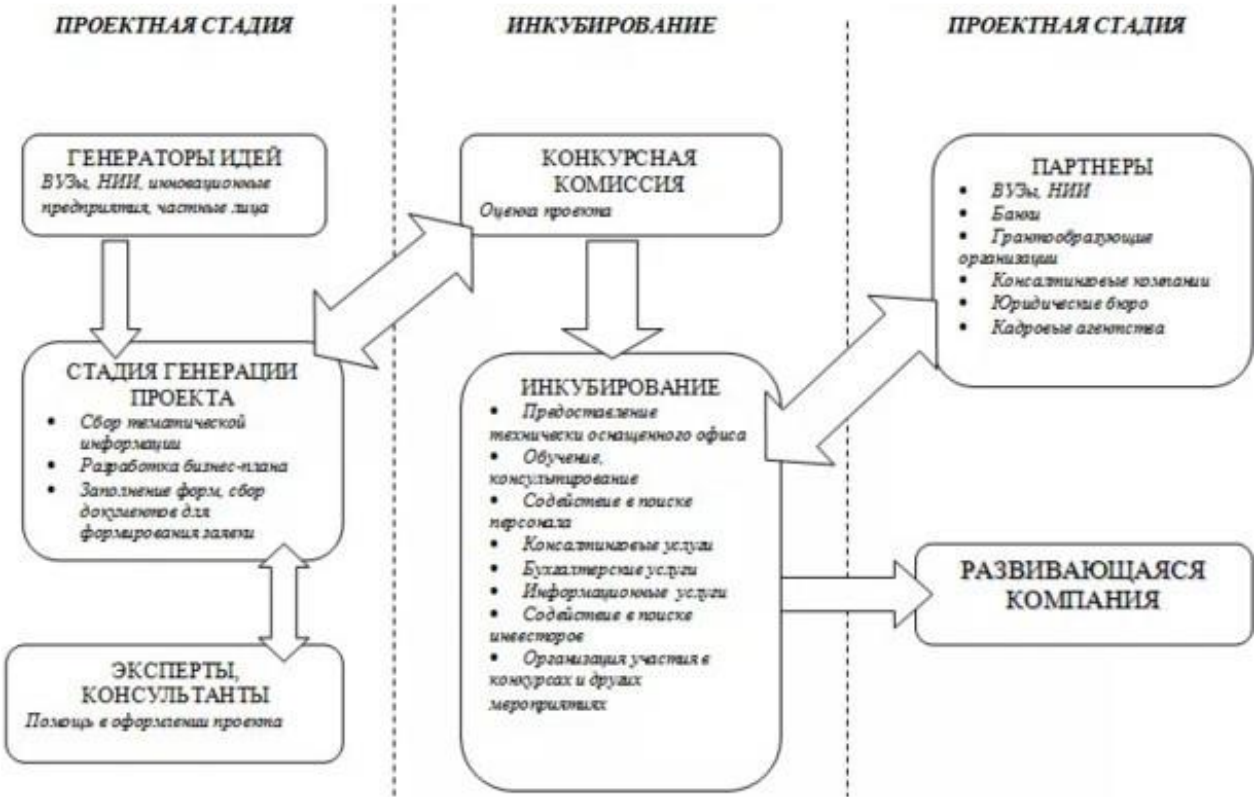


Рис. 2.12. Схема функционирования бизнес-инкубатора

Деятельность бизнес-инкубаторов достаточно эффективна. По различным данным, от 70 % до 80 % выпускников инкубаторов «живут» еще минимум три года, в то время, как по меньшей мере ¾ компаний - не бизнес-инкубаторов погибают в первые год-полтора своего существования.

Создавая бизнес-инкубатор, важно взвешено подбирать его участников. Отбирая участников бизнес-инкубаторов, важно правильно оценить составные их будущего успеха: бизнес-идеи, команды и рыночного потенциала фирмы.

Оценивание бизнеса-идеи. Основывается оно на коммерческом (предпринимательском) подходе к сущности идеи, который определяется такими критериями:

• спрос на товары (услуги), что предлагаются к производству (величина абсолютного спроса, возможная доля рынка, степень удовлетворения спроса и т.п.);

• наличие необходимых ресурсов (доступность ресурсов, общая стоимость, величина стартового капитала);

• уровень конкуренции (норма прибыли в области, регионе; условия вхождения на рынок, количество конкурентов);

• степень интеграции в структуру региона (размещение поставщиков и потребителей, географические условия, национальные традиции);

• потенциал развития бизнес-идеи (перспективы роста рынков сбыта, продолжительность жизненного цикла товара, ценовая политика);

• количество и структура новообразованных рабочих мест сравнительно с другими проектами (уровень оплаты труда персонала, потребность в кадрах высокой квалификации).

Оценивание команды. Оценивание инициативной группы и инициатора бизнес-проекта осуществляется за такими критериями:

• профессиональное и деловое качества;

• личные психологические характеристики;

• накопленный опыт;

• цели и стремление личности;

• универсальность и компетентность команды;

• слаженность в действиях команды.

Оценивание рыночного потенциала фирмы.

Основными для него выступают такие критерии:

• этап жизненного цикла фирмы (этап становления);

• потенциал роста (темпы реальные и прогнозные);

• достигнутые результаты (доля рынка, уровень качества продукции, финансовые показатели).

Функционирование бизнес-инкубаторов оказывает положительное влияние не только на субъектов предпринимательской деятельности, приобретающих соответствующий опыт в процессе их участия, но и на регионы, в которых данные структуры созданы. Как правило, срок пребывания компании в бизнес-инкубаторе ограничен трехлетним периодом. Согласно установленным требованиям, после завершения программы инкубирования фирма должна достичь уровня автономности, достаточного для обеспечения ее устойчивой и эффективной деятельности.

Посредством развития бизнес-инкубаторов регионы решают ряд значимых социально-экономических задач:

- увеличение количества рабочих мест и рост занятости населения;

- сокращение расходов местных бюджетов, связанных с выплатами по безработице;
- повышение налоговых поступлений в региональный бюджет;
- развитие инфраструктуры территории;
- улучшение качества жизни населения и другие сопутствующие эффекты.

Таким образом, инновационные организации выступают важным инструментом стимулирования экономического роста и социального развития регионов [12].

Существуют бесприбыльные и прибыльные фирмы-инкубаторы. Фирмы-инкубаторы первого типа субсидируются местными организациями или органами государственной власти, заинтересованными в создании рабочих мест и экономическом развитии региона. Арендаторами могут быть промышленные фирмы, исследовательские, конструкторские и сервисные организации.

Бесприбыльные бизнес-инкубаторы, строго говоря, инновационными не считаются, так как имеют своей целью социально-экономическую ориентацию.

Прибыльные бизнес-инкубаторы, в свою очередь, являются классическим примером внешних структурных инноваций. Крупные компании имеют по несколько бизнес-инкубаторов по «выращиванию» компаний. Довольно часто внутри бизнес-инкубаторов «выращиваются» рисковые (венчурные) компании, что позволяет предприятиям, создающим инкубаторы, минимизировать расходы дочерних венчуров.

2.2. Стратегическое управление персоналом: инновационные модели

Стратегическое управление кадровыми инновациями является неотъемлемой частью управления инновациями в кадровой работе и решает вопросы планирования и реализации инновационных проектов кадровых инноваций, рассчитанных на значительный качественный скачок в предпринимательской, производственной или социальной сфере организации. Современные условия хозяйствования, характеризующиеся высокой динамичностью, цифровизацией и глобальной

конкуренцией, требуют от организаций внедрения инновационных подходов к управлению человеческими ресурсами. Стратегическое управление персоналом перестает быть вспомогательной функцией и становится ключевым элементом корпоративной стратегии, направленным на формирование устойчивых конкурентных преимуществ.

Эволюция подходов к управлению персоналом

Традиционные модели управления персоналом, основанные на административных методах и краткосрочном планировании, уступают место стратегически ориентированным системам. В их основе лежат:

- интеграция HR-стратегии в общую бизнес-стратегию**;**
- использование данных аналитики (HR-аналитика) для прогнозирования кадровых потребностей;
- гибкие организационные структуры **(**agile, кросс-функциональные команды)**;**
- развитие цифровых HR-технологий (искусственный интеллект, автоматизация подбора и адаптации);
- участие HR-специалистов в принятии управленческих решений;
- фокус на развитие лидерского потенциала и управление талантами;
- гибкие системы мотивации и KPI;
- персонализированное обучение и развитие.

Для целей организации управления и планирования инновационных процессов целесообразно их обособленное рассмотрение в рамках специально выделяемой стратегии нововведений.

Инновационная стратегия устанавливает цели инновационной деятельности, выбор средств для их достижения и источники привлечения этих средств. Стратегические цели отражают общую линию развития организации. Рассмотрим стратегические инновационные подходы к управлению персоналом.

Инновационные подходы к управлению персоналом

Технология Agile HR – это практика постоянного подстраивания процессов под нужды сотрудников, а также обратной связи в режиме реального времени. Agile HR — это гибкий подход к управлению персоналом, основанный на принципах Agile-методологии, который позволяет HR-подразделениям быстро адаптироваться к изменениям, экспериментировать с новыми практиками и фокусироваться на потребностях сотрудников и бизнеса.

Ключевые принципы методологии Agile HR:

1. *Ориентация на сотрудника:*

• персонализация HR-процессов (обучение, карьера, мотивация);

• фокус на опыт сотрудника (удобство, вовлеченность, обратная связь).

2. *Гибкость и адаптивность:*

• короткие итерации для тестирования HR-инициатив;

• быстрая корректировка стратегий на основе данных и обратной связи.

3. Самоорганизующиеся команды

• Децентрализация HR-функций (например, передача части рекрутинга линейным менеджерам);

• кросс-функциональные HR-проекты;

• использование аналитики для оценки эффективности HR-практик.

В табл. 2.3 представлен сравнительный анализ традиционного и agile HR - анализа

Таблица 2.3

Сравнительный анализ традиционного и agile HR - анализа

Критерий	Традиционный HR	Agile HR
Скорость	долгосрочное планирование	быстрые эксперименты и итерации
Фокус	Процессы	человеческий капитал и результаты
Структура	Иерархия	сетевые команды
Решения	на основе политики организации	на основе данных и гипотез

Agile HR особенно эффективен в динамичных отраслях (IT, внедрение стартапов), где важно быстро реагировать на изменения, например, для адаптации под запросы команд разработки. Agile HR — это не просто тренд, а необходимость для компаний, стремящихся к инновациям и удержанию талантов.

Технология HR Business Partner (HRBP) — стратегический партнёр бизнеса в управлении персоналом — это модель работы HR-подразделения, при которой HR-специалист выступает не как администратор кадровых процессов, а как стратегический советник руководителей бизнес-подразделений. Его задача — выстраивать HR-стратегию, которая напрямую поддерживает достижение бизнес-целей компании.

Основные функции HRBP:

1. *Стратегическое планирование персонала:*
   - анализ skill-разрывов и прогнозирование кадровых потребностей;
   - участие в разработке бизнес-стратегии (например, экспансия на новые рынки).
2. *Управление эффективностью:*
   - внедрение современных систем оценки;
   - создание программ развития для ключевых сотрудников.
3. *Развитие лидерства:*
   - коучинг топ-менеджеров;
   - подготовка кадрового резерва.
4. *Оптимизация организационной структуры*
   - инициативы по трансформации (например, переход на agile-команды);
   - использование HR-аналитики для определения рентабельности программ.

Внедрение Agile HR и модели HR Business Partnering может быть проанализировано через анализ внешней и внутренней среды организации, что позволит выявить ключевые возможности и риски трансформации HR-функции.

Стратегическое инновационное планирование основано на тщательном анализе внешней и внутренней среды компании, в ходе которого:

- оцениваются изменения, происходящие в плановом периоде;

- выявлены угрозы позиции компании;
- факторы, благоприятствующие компании;
- запланированные нововведения, которые позволят компании укрепить свои рыночные позиции.

Наиболее широко используемыми методами оценки состояния внешней и внутренней среды являются PEST-анализ и SWOT-анализ.

Взаимосвязь PEST-, SWOT-анализа и кадровых инноваций в стратегическом управлении персоналом

Современные HR-стратегии требуют комплексного анализа внешней и внутренней среды для эффективного внедрения инновационных моделей управления персоналом. Инструменты стратегического анализа, такие как SWOT и PEST, позволяют выявить ключевые факторы, влияющие на кадровую политику, и разработать адаптивные HR-решения [13].

Метод PEST-анализа: макросреда и ее влияние на управление персоналом

PEST-анализ (Political, Economic, Social, Technological) – метод стратегического анализа внешней среды организации, рассматривающий макроэкономические факторы, влияющие на бизнес, и помогает оценить внешние факторы, определяющие направления кадровых инноваций.

PEST включает четыре ключевых компонента:

1. Политические факторы (Political)

Включают воздействие государственной политики, законодательства и регуляторной среды на деятельность компании:

- изменения в трудовом законодательстве (необходимость гибких контрактов, обучения и др.);
- миграционная политика;
- налоговая политика;
- трудовое и корпоративное законодательство;
- политическая стабильность и уровень бюрократии;
- международные отношения;
- экологические нормы и стандарты.

2. Экономические факторы (Economic)

Отражают общее состояние экономики и ее влияние на бизнес и кадровую политику:

- экономические кризисы, инфляция (необходима оптимизация затрат на персонал, пересмотр систем мотивации);
- развитие цифровой экономики (спрос на IT-специалистов, новых образовательных программ и др.);
- уровень безработицы;
- покупательная способность населения и др.

3. Социальные факторы (Social)

Учитывают демографические, культурные и поведенческие аспекты общества:

- смена ценностей поколений (миллениалы, зумеры, эмпатийный менеджмент, work-life balance);
- дефицит квалифицированных кадров;
- уровень образования и квалификации рабочей силы;
- изменения в потребительских предпочтениях и образе жизни;
- социальные тренды (ЗОЖ, цифровизация, удаленная работа);
- этика и корпоративная социальная ответственность.

4. Технологические факторы (Technological)

Анализируют влияние технологического прогресса на кадровую политику:

- AI и автоматизация (трансформация профессий, внедрение HRTech, чат-боты, VR-обучение);
- глобализация (цифровые платформы);
- темпы инноваций и внедрение новых технологий;
- кибербезопасность и защита данных;
- доступность цифровой инфраструктуры (облачные технологии)

Анализ направлен на повышение роли организации в структуре отрасли и определения кадровой политики с целью повышения конкурентоспособности организации.

Обеспечивает:

- выявление ключевых областей и сил воздействия;
- выявление аспектов наибольшей чувствительности к воздействиям;
- разделение позитивных, негативных, альтернативных эффектов;
- расчет суммарного, совокупного и других комплексных эффектов;
- разработка сценариев оценки гибкости и устойчивости к воздействиям с использованием методов моделирования.

PEST-анализ помогает HR-менеджерам прогнозировать изменения и внедрять превентивные кадровые инновации (например, цифровизацию рекрутинга в ответ на технологические тренды).

Составляющие PEST-анализа представлены в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Составляющие PEST- анализа инновационной кадровой политики организации

Фактор	Влияние на управление персоналом	Примеры HR-инноваций
P (Политика)	изменения в трудовом законодательстве, миграционные квоты, санкции	гибкие контракты; программы для иностранных специалистов
E (Экономика)	инфляция, безработица, курсы валют, инвестиции в образование	оптимизация ФОТ; гранты на обучение; системы мотивации в кризис
S (Общество)	демография, смена ценностей (work-life balance), дефицит кадров	удаленная работа; поддержка wellbeing
T (Технологии)	цифровизация, AI, автоматизация профессий, кибербезопасность	HRTech (чат-боты); VR-тренинги; аналитика данных

Таким образом, стратегическое управление персоналом в условиях неопределенности требует системного подхода, где PEST-анализ задает вектор кадровых инноваций.

PEST-анализ помогает HR-менеджерам прогнозировать изменения и внедрять превентивные кадровые инновации (например, цифровизацию рекрутинга в ответ на технологические тренды, трансформировать профессии и внедрять современные методы управления персоналом).

Метод SWOT – анализа: внутренняя среда и кадровые стратегии

SWOT-анализ (от англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) представляет собой стратегический инструмент диагностики внутреннего и внешнего окружения организации. Данный метод позволяет систематизировать факторы, влияющие на текущее и перспективное развитие предприятия, и разработать на их основе эффективные управленческие решения относительно кадровой политики организации.

1. Внутренние факторы (микросреда)

Сильные стороны (Strengths):

- уникальные компетенции и конкурентные преимущества;
- высокое качество продукции/услуг;
- эффективная система управления;
- финансовая стабильность;
- квалифицированный персонал;
- узнаваемость бренда

Слабые стороны (Weaknesses):

- ограниченные финансовые ресурсы;
- устаревшие технологии;
- высокая зависимость от ключевых клиентов;
- недостаточная маркетинговая активность;
- низкая производительность труда;
- проблемы с логистикой

2. Внешние факторы (макросреда)

Возможности (Opportunities):

- выход на новые рынки;
- развитие технологий;
- изменение потребительских предпочтений;
- государственная поддержка;
- ослабление конкурентов;
- благоприятная экономическая конъюнктура

Угрозы (Threats):

- ужесточение конкуренции;
- изменение законодательства;
- экономические кризисы;

- нестабильность поставок;
- технологические проблемы;
- негативные демографические тенденции

Практическое применение

SWOT-анализ эффективен для:

- разработки стратегии развития;
- оценки конкурентоспособности;
- принятия инвестиционных решений;
- антикризисного управления;
- оптимизации бизнес-процессов

Внутренний аудит (сильные стороны – сильные стороны, слабые стороны – слабые стороны); внешний аудит (возможности – возможности, угрозы – угрозы). Матрица SWOT-анализа представлена на рис. 2.13.

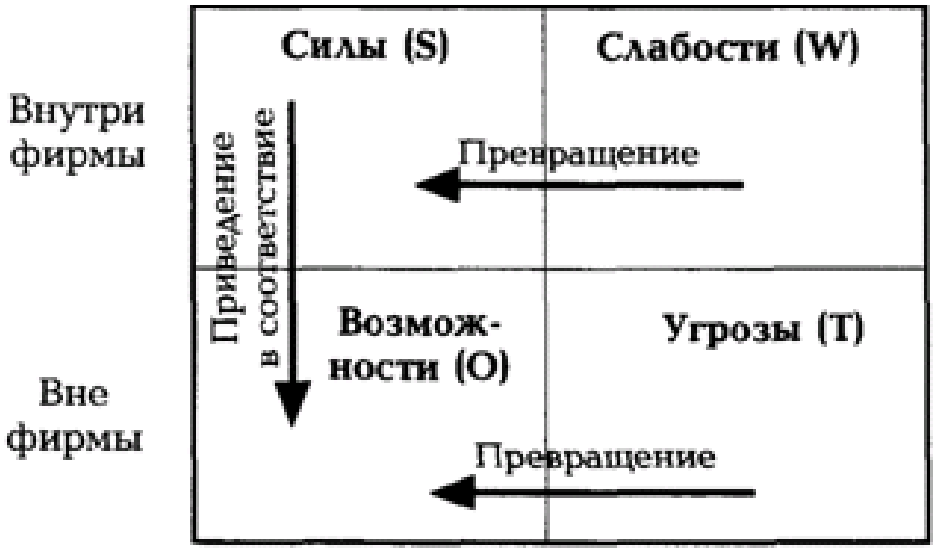


Рис. 2.13. Матрица SWOT-анализа

SWOT-анализ представляет собой методологический инструмент, который охватывает ключевые аспекты функционирования организации, рассматривая их как в контексте формальных, так и неформальных структур. Данный анализ позволяет систематизировать процессы принятия управленческих решений, оптимизировать мобилизацию ресурсов, укреплять внутренние и внешние связи, а также

способствует развитию инновационной деятельности в рамках организационной культуры. В табл. 2.5 представлен SWOT-анализ: кадровая стратегия.

Таблица 2.5

SWOT-анализ: кадровая стратегия

Категория	Примеры HR-аспектов	Связь с инновациями
Сильные стороны (S)	сильная корпоративная культура	возможность внедрять передовые практики (гибкий график, agile-методы)
Слабые стороны (W)	дефицит digital-навыков у HR-команды, высокая текучесть	необходимость обучения HR-специалистов, внедрение предиктивной аналитики текучести
Возможности (O)	государственные гранты на обучение, партнерства с EdTech	запуск корпоративного университета, микрообучение
Угрозы (T)	конкуренция за таланты, риски в удаленной работе	усиление программ лояльности, внедрение AI-систем мониторинга безопасности

Стратегическое управление персоналом в условиях неопределенности требует системного подхода, где PEST-анализ задает вектор кадровых инноваций, а SWOT-анализ определяет внутренние возможности и ограничения для их реализации. Интеграция этих инструментов позволяет компаниям не только реагировать на изменения, но и формировать HR-стратегии, обеспечивающие устойчивое развитие человеческого капитала.

В управленческой практике стратегия выполняет функцию навигационной системы, обеспечивающей:

- согласованность управленческих решений;
- прогнозирование рыночных изменений;
- эффективное распределение человеческого капитала.

В процессе разработки стратегии необходимо найти ответ на два основных вопроса:

1. В каком направлении должна развиваться деятельность организации и персонала, какое условие должно быть достигнуто?

2. Как можно достичь этого состояния?

Формируя кадровую политику, ориентированную на следующие стратегические цели управления персоналом, организация должна обеспечить:

- внедрение инновационных методов подбора и развития персонала;
- создание системы мотивации, стимулирующей инновационную активность;
- формирование организационной культуры, поддерживающей изменения;
- развитие компетенций сотрудников в соответствии с инновационными задачами компании.

Данные принципы представляют собой синтез традиционных подходов к управлению человеческими ресурсами с инновационными практиками кадрового менеджмента.

К ним относятся:

1. Обеспечение трудовым потенциалом с дальнейшей перспективой его развития;

2. Проведение работы кадров, которые занимают руководящие должности, с целью развития лидерских качеств;

3. Поддержка размера заработной платы, который позволит мотивировать персонал на продуктивную работу;

4. Использование и разработка программ по обучению персонала для повышения профессиональных навыков с целью формирования высокого уровня внутренней динамики кадров;

5. Развитие и поддержание внутренней коммуникации между работниками, отделами, с отдельными департаментами и руководством;

6. Обеспечение психологической поддержкой трудовой коллектив.

Стоит также упомянуть о данных нескольких отечественных и зарубежных исследований, использующие инновации в управлении персоналом организации, которые основаны на следующих основных принципах:

1. высокая оплата труда;

2. обучение с дальнейшей перспективой (опережающее обучение, развивающее потенциал сотрудника);

3. привлечение новых и удержание наиболее эффективных сотрудников;

4. вознаграждение и поощрение результатов деятельности и инициативность кадров;

5. необходимый обмен информацией для реализации планов организации;

6. соотношение интересов сотрудников и интересов организации;

7. предоставление возможностей планирования карьеры в компании.

Существует прямая взаимосвязь между инновационной стратегией управления персоналом и общей стратегией организации. Первая может быть не только подчинена второй, но и являться её продолжением, то есть быть с ней как единое целое, усиливая и обеспечивая синергетический эффект [14].

Выделяют следующие виды ***стратегии управления персоналом.*** К ним относятся:

1. ***Инновационная кадровая стратегия*** базируется на принципах интенсивного внутрикорпоративного взаимодействия и предполагает следующие ключевые элементы:

- Развитие профессиональной мобильности:
  - HR-подразделения формируют систему ротации и горизонтального перемещения сотрудников;
  - создаются условия для приобретения мультикомпетенций;
  - обеспечивается преемственность знаний внутри организации.
- Система оценки и развития:
  - регулярная аттестация как инструмент диагностики кадрового потенциала;
  - анализ индивидуальных и коллективных достижений;
  - корреляция между уровнем компетенций и карьерными траекториями
- Характерные организационные особенности:
  - акцент на креативный потенциал персонала;
  - долгосрочная ориентация кадровой политики;
  - развитая корпоративная кооперация;
  - адаптивность к условиям неопределенности.

- Эффективность стратегии обеспечивается за счет:
  - синергии между индивидуальным развитием и организационными целями;
  - баланса между стабильностью и инновационной активностью.

2. Стратегия лидерства в управлении персоналом представляет собой систему организационно-управленческих решений, ориентированных на достижение краткосрочных производственных результатов. Данная стратегия характеризуется следующими институциональными особенностями:

- *Производственная парадигма:*
  - жёсткая привязка кадровой политики к операционным целям;
  - минимизация инновационной составляющей в трудовых процессах;
- *Организационно-управленческий механизм:*
  - централизованная система контроля исполнения;
  - формализованные регламенты трудовой деятельности;
  - стандартизированные процедуры оценки эффективности;
  - детерминированный подход к управлению рисками.
- *Кадровый менеджмент:*
  - ограниченный бюджет на обучение и развитие персонала;
  - периодическая аттестация по операционным KPI;
  - чёткая стратификация трудовых функций;
  - преобладание административных методов мотивации.
- *Область эффективного применения:*
  - стабильные рыночные сегменты;
  - производственные системы с высокой степенью стандартизации;
  - предприятия с низкой волатильностью бизнес-среды;
  - организации с цикличным характером производства.

В настоящее время большую популярность набирают инновации, которые способны повысить эффективность деятельности компаний в несколько раз. Это обусловлено тем, что все организации находятся в глобальной конкурентной среде[13].

Современные инновационные модели стратегического управления персоналом, такие как HR Business Partnering, Agile HR позволяют организациям не только адаптироваться к изменениям, но и формировать долгосрочные конкурентные преимущества.

Внедрение цифровых инструментов, предиктивной аналитики и гибких подходов к обучению и мотивации персонала способствует повышению эффективности HR-процессов и обеспечивает устойчивое развитие человеческого капитала. Однако успешная реализация этих моделей требует интеграции HR-стратегии в общую бизнес-стратегию, а также активного участия топ-менеджмента в трансформации кадровой политики.

Таким образом, ключевым фактором успеха является разработка четких алгоритмов внедрения инноваций, включающих этапы диагностики текущего состояния, планирования изменений, пилотирования новых практик и масштабирования успешных решений. Важно учитывать как внешние факторы (PEST-анализ), так и внутренние возможности и ограничения (SWOT-анализ), чтобы выбирать оптимальные HR-инновации — наступательные для роста или оборонительные для минимизации рисков. В перспективе дальнейшее развитие искусственного интеллекта и автоматизации откроет новые возможности для персонализации управления талантами и создания адаптивных HR-систем, способных мгновенно реагировать на вызовы динамичной бизнес-среды.

2.3. Современные технологии обучения и формирования кадрового резерва

В условиях цифровой трансформации и динамичного рынка труда компании активно внедряют инновационные технологии для развития персонала и построения эффективного кадрового резерва. Эти решения позволяют не только повышать квалификацию сотрудников, но и прогнозировать будущие кадровые потребности организации.

Инновационное обучение — это образовательная парадигма, направленная на трансформацию сложившихся культурных и социальных норм через активное вовлечение обучающихся в процесс решения актуальных проблем.

В отличие от традиционного обучения, которое фокусируется на передаче готовых знаний, инновационное обучение:

- стимулирует критическое мышление — учит анализировать, а не запоминать;

- развивает адаптивность — готовит к работе в условиях неопределенности;
- формирует проактивную позицию — превращает обучающихся в агентов изменений.

Инновационное обучение ориентировано на перспективу, подготовку персонала организации к работе в новых условиях. Решающим фактором эффективного внедрения инноваций в обучение является персонал организации и его отношение к ним. Инновационные подходы в сфере обучения, напрямую не связанной с деятельностью организации (например, обучение в вузах, колледжах, различных обучающих центрах и т.п.), базируются в основном на выборе соответствующих методологических моделей обучения [15].

Методологические модели обучения

В настоящее время имеются две основные методологические модели обучения - адаптивная и генеративная.

1.Адаптивная модель обучения — это образовательная технология, основанная на структурированной и последовательной передаче информации с учетом индивидуальных возможностей обучающихся. В отличие от инновационных методов, акцент здесь делается не на творческое (поиск), а на эффективное усвоение стандартизированных знаний через четкие алгоритмы преподавания.

Ключевые принципы адаптивной модели:

1. *Системность и последовательность*
   - учебный материал дробится на модули, которые осваиваются поэтапно («от простого к сложному»).
2. *Роль преподавателя*
   - передача знаний в адаптированной (упрощенной) форме;
   - жесткий контроль усвоения (тесты, проверочные работы);
   - дополнительные объяснения для «слабых» мест (индивидуальные консультации).
   - *Методы:* лекции, инструкции, демонстрации.
3. *Минимизация неопределенности*
   - четкие критерии оценки («правильно/неправильно»);
   - стандартизированные учебные материалы (учебники, шаблоны);
   - отсутствие вариативности в решениях (например, в технических дисциплинах).

2. Генеративная модель обучения представляет собой радикальный отход от традиционной педагогической парадигмы, утверждая принципы:

- горизонтального взаимодействия (равный коммуникативный статус обучающего и обучаемого);
- контекстуализации знаний (учет профессионального и жизненного опыта);
- исследовательской автономии (перенос ответственности за образовательный процесс на обучающегося).

Генеративная (андрагогическая) модель обучения - это технология обучения, основанная на принципах «открытого» или исследовательского обучения, с равным коммуникативным статусом и с учетом личного и профессионального статуса студента. Более того, основным условием успеха этого вида обучения является стимулирование исследовательской деятельности студента и создание соответствующих условий для обучения. Модель адаптивного обучения в целом характеризует педагогическую направленность в обучении, генеративную - андрагогическую. Таким образом, классическая педагогическая школа связана с обучением в основном подрастающего поколения, а андрагогические подходы, напротив, направлены на обучение взрослых. В связи с этим переход к генеративной модели и, как следствие, к андрагогическим принципам в обучении можно рассматривать как инновационный процесс, а окончательное внедрение этих технологий как серьезной инновации в области внеорганизационного обучения.

Теоретические основания генеративной модели:

1. *Андрагогический принцип М. Ноулза* (1970-е):
   - Ориентация на самоуправляемое обучение
   - Акцент на практико-ориентированные знания
   - Использование жизненного опыта как учебного ресурса
2. *Концепция "образование как открытие" (А. Роджерс)**:***
   - Процесс обучения как совместное конструирование смыслов
   - Критика "банковской модели" образования (П. Фрейре)

Особую известность приобрел ряд андрагогических постулатов А. Роджерса, в частности он выделил характеристики изучения взрослых, которые графически представлены на рис. 2.14.

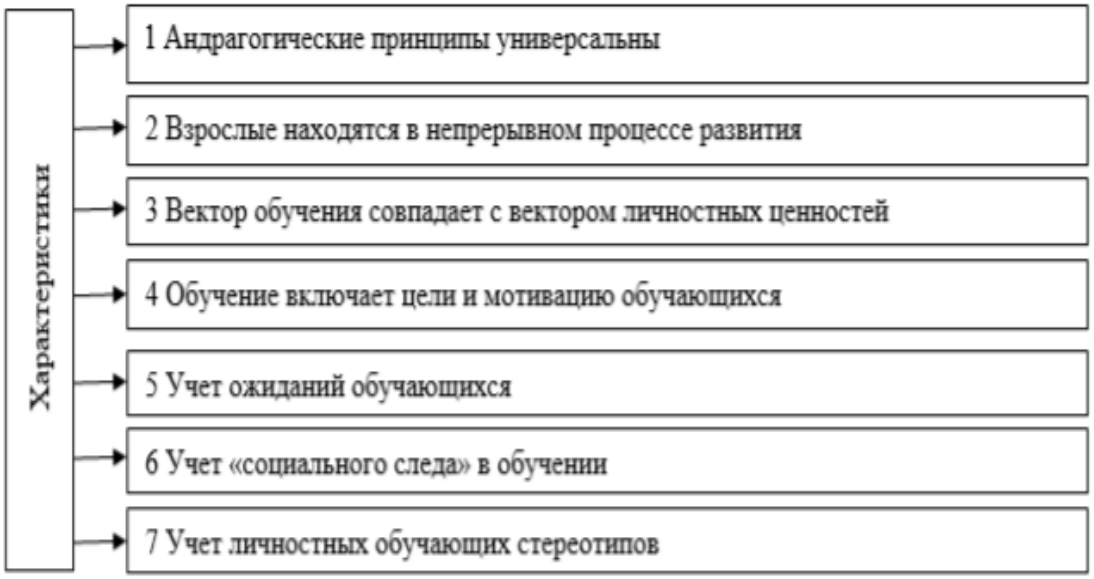


Рис. 2.14. Характеристика обучающихся по А. Роджерсу

Рассмотрим эти принципы.

1. Андрагогические принципы универсальны. По словам А. Роджерса, все ученики (независимо от возраста) по своей природе взрослые, и любые учебные программы должны учитывать процесс взросления и самовыражения каждого ученика. Все участники учебного процесса должны проявлять зрелость в отношениях.

2. Взрослые находятся в непрерывном процессе развития, они не прекращают развиваться на протяжении всей своей жизни, в то время как все люди активно вовлечены в динамичный процесс изменений, происходящих вокруг них. Эффективное обучение должно соответствовать этому процессу.

3. Вектор обучения должен совпадать с вектором личных ценностей человека. Чтобы быть эффективным, обучение должно строиться на тех ценностях, которые взрослые добавляют в свое обучение.

4. Андрагогическая подготовка подразумевает и включает в себя признание целей и мотивации студентов, какими бы они ни были. А. Роджерс полагал, что все эти факторы лежат в основе решения каждого учащегося учиться, и смысл и значимость их обучения определяются этими намерениями.

5. Учет ожиданий студентов. Эффективное обучение должно учитывать первоначальные ожидания людей не только с точки зрения

процесса обучения, но и с точки зрения представлений об их ограничениях и возможностях обучения.

6. Рассмотрение «социального следа» в обучении. Какой бы ни была причина обучения, все взрослые приходят учиться из определенной социальной среды, в то время как они предъявляют требования к обучению, которые обусловлены социальными отношениями и стереотипами (например, отношениями с семьей, друзьями, соседями, коллегами по работе).

7. Учет персональных педагогических стереотипов. У взрослых студентов уже есть свои стереотипные модели (стили) обучения, сформированные в процессе личностного развития. Эффективный процесс обучения должен быть структурирован в соответствии с вашим предпочтительным стилем обучения или моделью. Говоря об особенностях андрагогической тренировки, А. Роджерс выделил несколько наиболее важных, в частности, он указал на эпизодическую природу андрагогической тренировки, которая происходит в виде коротких интенсивных периодов, которые поглощают все внимание и заканчиваются как только цель достигнута. Кроме того, в обучении взрослых крайне важно создать курс, ориентированный на конкретные цели, задачи и проблемы. Необходимо учитывать стилистические стереотипы образовательной деятельности взрослых, а также меньший интерес к теоретическим основам и больший интерес к приобретению практических навыков. Реализация особенностей андрагогического обучения с точки зрения использования конкретных педагогических приемов. В этом случае основной задачей андрагогической подготовки является содействие наиболее полному погружению учащихся в образовательную среду, формирование навыков самопознания и обеспечение интеллектуального роста, готовности решать нестандартные задачи и ситуации.

Таким образом, ключевая задача андрагогических образовательных технологий заключается в формировании у обучающихся интерпретационного и креативного уровней познавательной активности, что реализуется через:

1. развитие мотивации к автономному поиску,
2. обработке и осмыслению новой информации,
3. ее практическому применению.

Основополагающий дидактический принцип данной технологии - индивидуализация образовательного процесса с акцентом на развитие компетенций самонаправляемого обучения.

В настоящее время в связи с бурным развитием телекоммуникаций появилось значительное количество современных инновационных технологий образования, или МЕТ-технологий (modern education technology). Одной из наиболее широко используемых технологий МЕТ является технология открытого обучения.

Открытое обучение - это специальная система обучения, доступ к которой может иметь каждый (без учета своих возрастных особенностей, уровня образования, наличия определенных специфических знаний); на основе модульных и дистанционных (дистанционных) технологий обучения. Открытое обучение представляет собой инклюзивную образовательную систему, характеризующуюся следующими ключевыми параметрами:

1. *Универсальный доступ:*
- Отсутствие формальных ограничений по возрасту
- Не требуется предварительный образовательный ценз
- Не предусмотрены входные требования к уровню компетенций

2. *Технологическая основа:*
- Модульный принцип организации учебного контента
- Дистанционные образовательные технологии
- Цифровые платформы доставки знаний

3. *Дидактические особенности:*
- Нелинейная структура образовательных траекторий
- Возможность самостоятельной сборки учебного плана
- Асинхронный формат взаимодействия

Системообразующие принципы:
- Демократизация образовательных возможностей
- Персонализация учебного процесса
- Гибкость временных и пространственных параметров обучения.

Таким образом, открытое обучение основано на предоставлении студентам возможности выбирать:

- СМИ и медиа - печать, онлайн, телевидение или видео;

- места учебы - дома, на работе, в учебном заведении;

- темпы обучения - с четко определенной или не имеющей четкой структуры;

- механизмы поддержки - помощь репетиторов по запросу, проведение аудиоконференций или тренингов на базе компьютера;

- даты начала и окончания.

Открытое и дистанционное обучение предоставляет ряд преимуществ как преподавателям, так и студентам, создавая новые возможности для обучения: оно помогает студентам преодолевать трудности, связанные с географическим удалением от места обучения; может помочь решить проблемы, связанные с отсутствием времени на посещение занятий для следующих групп студентов: студентов, которые работают одновременно на полной или частичной основе; люди ограничены в своих действиях семейными или социальными обстоятельствами.

Открытое и дистанционное обучение также решает проблему нехватки учебных мест и помогает преодолеть такие проблемы, как низкие показатели зачисления студентов на обучение, которое длится в течение длительного времени; низкий уровень зачисления студентов в одну географическую зону, при этом чрезмерное количество студентов желает учиться в других областях.

Открытое и дистанционное обучение позволяет более эффективно использовать небольшой преподавательский состав в условиях, когда, например, учителя географически сосредоточены в одном месте. Если говорить о конкретных - наиболее заметных - обучающих «технологических» нововведениях, то следует отметить метод анализа конкретных ситуаций или метод тематического исследования (метод тематического исследования); метод бизнес-симуляции (бизнес-симуляции); метод обучения через проекты (проектный метод).

Технологии обучения для ситуационного анализа представляют собой описание различных реальных или смоделированных организационных ситуаций или проблем, диагностику или решение которых необходимо выполнить во время обучения. Как правило, ситуация излагается в письменном виде, тогда обучаемая группа занимается анализом ситуации, а не каждый из ее членов индивидуально. Проанализировав ситуацию, студенты выдвинули собственную версию своего анализа или решение проблемы, представленной в ситуации. Во время обсуждения и сравнения ответов студентов со стандартными ответами, доступными для кейс-тренера, возникает ситуация с формированием знаний студентов на основе практики, которая обеспечивается с помощью ситуационного анализа и служит основой для

реализации определенных действия в подобных ситуациях, которые имеют место в реальной работе обучаемых [15].

Инновации в сфере организационного обучения

В последние годы большое внимание уделялось организационному обучению, и это в первую очередь связано с тем, что в современных условиях организации должны быть более гибкими и способными генерировать новые знания.

Организационное обучение – это процесс систематического приобретения, создания, передачи и сохранения знаний внутри организации, направленный на повышение ее адаптивности и эффективности в изменяющихся условиях внешней среды.

Ключевые характеристики организационного обучения:

1. *Коллективный характер:*
   - формирование организационных знаний, выходящих за рамки индивидуального опыта сотрудников;
   - создание механизмов институционализации знаний (базы знаний, стандарты, процедуры)
2. *Целевая направленность:*
   - ориентация на решение конкретных бизнес-задач;
   - связь со стратегическими целями организации
3. *Цикличность процесса:*
   - непрерывный цикл "опыт - рефлексия - концептуализация - применение";
   - механизмы обратной связи и корректировки действий

Уровни обучения:

1. *Индивидуальное обучение:*
   - развитие компетенций отдельных сотрудников;
   - программы профессионального развития
2. *Групповое обучение:*
   - командное взаимодействие и обмен опытом;
   - практики совместного решения задач
3. *Организационное обучение:*
   - формирование организационной памяти;
   - системы управления знаниями;
   - организационные изменения на основе извлеченных уроков.

Основные цели организационного обучения представлены на рис. 2.15.

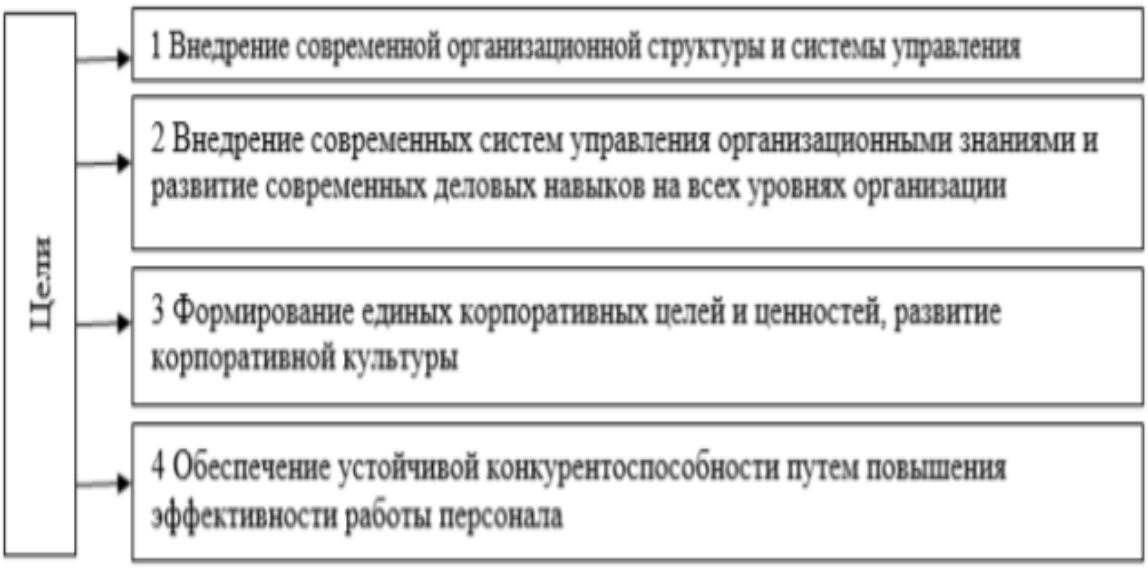


Рис. 2.15. Основные цели организационного обучения

Организационное обучение также имеет ряд существенных преимуществ:

- низкие затраты на обучение;
- повышение общего уровня готовности персонала к изменениям в организации путем постепенного формирования привычки к изменениям по мере реализации знаний, накопленных в результате обучения;
- последовательность и непрерывность процесса обучения (включая постоянный мониторинг и оценку результатов);
- учебный план, разработанный в соответствии с текущими целями и задачами организации;
- оперативность обучения, то есть внедрение процесса обучения в реальную деятельность этой организации со всеми ее особенностями;
- «тимбилдинг» компонент учебного процесса;
- развитие внутренних коммуникаций.

Инновации в организационном обучении - это внедрение индивидуальных инновационных технологий обучения в деятельность ор-

ганизации, а также формирование на инновационной основе общих принципов построения организационной системы обучения. Современные методы обучения персонала отражены на рис. 2.16.

Рисунок 2.16. Современные методы обучения персонала

Shadowing (дословно - "следование тенью") представляет собой метод обучения персонала, при котором обучаемый ("тень") сопровождает и наблюдает за работой опытного сотрудника (наставника) в течение определенного периода времени. Данная технология активно применяется в западных корпорациях и постепенно внедряется в практику российских компаний. В российских компаниях метод находит применение преимущественно в крупных корпорациях (Сбербанк, Газпром, Росатом), где используется как элемент комплексных программ развития персонала.

Ключевые характеристики метода:

1. *Универсальность применения:*

- эффективен для всех категорий персонала: от стажеров до топ-менеджеров;
- применим как для вертикального (карьерный рост), так и горизонтального (расширение компетенций) развития;
- используется при адаптации новых сотрудников и подготовке кадрового резерва.

2. *Дидактические преимущества:*

- позволяет получить целостное представление о рабочем процессе;

- обеспечивает передачу неформализованных знаний и практик;
- дает возможность наблюдать реальные рабочие ситуации и методы их решения;
- способствует пониманию организационного контекста и корпоративной культуры.

3. *Организационные формы реализации:*
- краткосрочное ознакомление (1-3 дня);
- продолжительное сопровождение (неделя и более);
- ротационное shadowing (наблюдение за работой нескольких специалистов);
- виртуальное shadowing (с использованием цифровых технологий).

Обучение по методу Job Shadowing представлено на рис. 2.17.

Рис. 2.17. Обучение по методу Job Shadowing

Схема работы очень проста. Например, молодого сотрудника решили повысить в должности до уровня линейного руководителя. Компания предоставляет ему возможность около двух дней (не меньше) побыть «тенью» действующего руководителя. В роли «тени» такой сотрудник наблюдает и фиксирует моменты в течение всего времени работы. Таким образом, сотрудник становится свидетелем «двух дней из жизни менеджера», получает информацию о том, какие особенности есть у выбранной им карьеры, каких знаний и навыков ему не хватает, какие задачи ему предстоит решать. Этот метод можно использовать и в случае, если сотруднику необходимо переквалифи-

цироваться на другую специальность, и в процессе адаптации новых сотрудников. Чаще всего Job Shadowing рассматривается в контексте обучения персонала. Но на этом область применения кадровой технологии не ограничивается - она также успешно может использоваться при адаптации и подборе персонала. Область применения технологии Job Shadowing представлена на рис. 2.18.

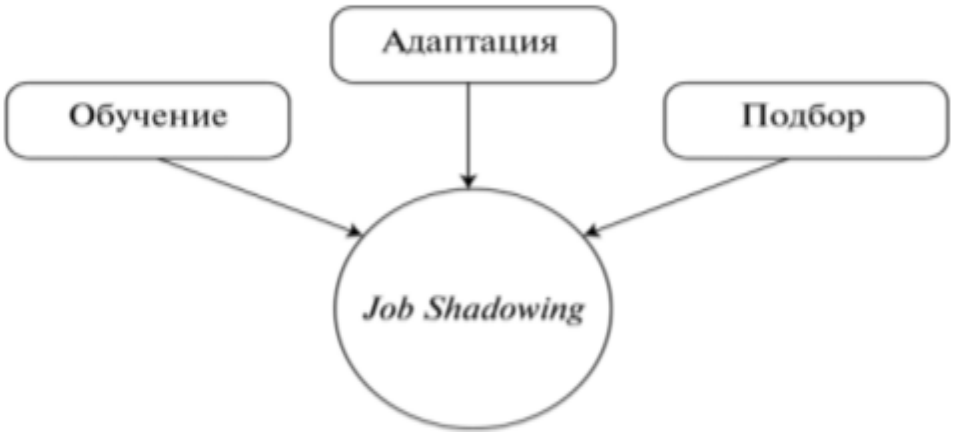


Рис. 2.18. Область применения технологии Job Shadowing

Выделяют следующие этапы реализации Job Shadowing:

- подготовительный этап;
- реализация проекта;
- постпроектные мероприятия.

Этапы реализации технологии Job Shadowing представлены на рисунке 2.19.

Рис. 2.19. Реализация технологии Job Shadowing

I этап - подготовительный.

1. Подготовка наставника. Очень важно выбрать в качестве наставника того человека, эффективность работы которого не будет снижаться при постоянном присутствии и наблюдении за его деятельностью «тени». В связи с этим необходимо провести исследование психологических и психофизиологических качеств потенциальных наставников. Только на основании полученных данных можно сделать рациональный выбор, который приведет к ожидаемому положительному результату. Такое исследование сводится к поиску людей, которые не будут стеснены присутствием наблюдателя. Наоборот, эффективность их работы будет только возрастать. Также необходимо выбрать из профессиональной деятельности наставника те действия, которые наиболее точно и полно характеризуют его работу. Идеальный вариант наставника - лучший исполнитель, наиболее эффективный (с позиций компетентностного подхода).

2. Подготовка «тени». Обучаемому нужно рассказать о целях проведения мероприятия, его особенностях и этапах. Необходимо подчеркнуть, что сам он не должен выполнять никаких действий, однако может общаться не только с наставником, но и с другими сотрудниками организации.

3. Подготовка необходимой документации. Для проведения метода необходимы следующие документы: лист стажировки «тени», бланк наблюдений за работой наставника и форма отчета, план проводимых мероприятий, бланк для проведения интервью, форма характеристики на «тень».

II этап - реализация метода.

1. Поддержание обратной связи. Это необходимое условие для развития обеих сторон мероприятия. В конце каждого дня наставник и «тень» должны обмениваться данными наблюдения и впечатлениями.

2. Заполнение документации. Свои наблюдения участники должны ежедневно фиксировать в специальных бланках. В конце обучения «тени» необходимо написать отчет, а наставнику - характеристику.

3. Корректировка плана при необходимости. В процессе обоюдного обмена информацией может появиться необходимость корректировки плана проводимых мероприятий. Очень важно внимательно

выслушивать обе стороны и стремиться создать для них комфортные условия обучения.

III этап - постпроектные мероприятия.

1. Оценка эффективности работы. На основании данных обратной связи и плана мероприятий необходимо дать оценку эффективности работы, провести интервью с наставником и «тенью».

2 Составление плана дальнейшего обучения. Опираясь на информацию, собранную на предыдущем этапе, составляются рекомендации по дальнейшему обучению «тени».

Несмотря на невозможность комплексно оценить персонал на основе компетенций при применении технологии Job Shadowing, все же есть возможность оценить наличие корпоративных компетенций (формируемых на основе корпоративных ценностей, миссии организации и т.д.) у новичка. Прежде всего, стажер сам может понять, свой или чужой он в организации. Уже в течение первых дней новичок может сравнить свою систему ценностей с той, которая существует в организации.

Таким образом, технология Job Shadowing является кадровой технологией, которая может применяться при обучении, адаптации и подборе персонала. При обучении максимальный эффект достигается, когда организация выполняет полный цикл Job Shadowing, начиная с профориентации школьников, сопровождая студентов и заканчивая обучением сотрудников компании. В результате организация получает высококвалифицированного и мотивированного сотрудника.

Получило распространение и обучение по методу Secondment («Secondment» - командирование).

Secondment (временное назначение/командирование) представляет собой стратегический метод развития персонала, при котором сотрудник временно переводится на другую должность или в другую организацию для приобретения новых профессиональных компетенций.

Сущность метода:

1. Временный характер (от 1 месяца до 2 лет).
2. Сохранение трудовых отношений с основной организацией.
3. Четко определенные цели и задачи перевода.
4. Юридическое оформление через дополнительное соглашение.

Типология Secondment:

1. По направлению:
   - Внутренний (между подразделениями одной организации)
   - Внешний (в другие компании, включая зарубежные)
2. По целям:
   - Развивающий (для приобретения новых навыков)
   - Проектный (для выполнения конкретных задач)
   - Стратегический (для укрепления деловых связей)

Такая форма является разновидностью ротации персонала, при которой сотрудника «командируют» на другое место работы (в другой отдел или подразделение) на время, а потом он возвращается к своим прежним обязанностям. Особенно этот метод приветствуют компании с плоской структурой, где ограничены возможности продвижения сотрудников и, как следствие, развитие у них дополнительных навыков. Временное перемещение сотрудников может быть как краткосрочным, так и более длительным (до года). Обучение по методу Secondment представлено на рис. 2.20.

Рис. 2.20. Обучение по методу Secondment

Secondment - это метод развития персонала, в результате которого сотрудники осваивают новые навыки и приобретают новые знания. Secondment особенно эффективен в условиях цифровой трансформации, позволяя развивать кросс-функциональные навыки.

Интересная и достаточно необычная форма обучения по методу **Buddying** (англ. buddy - напарник, приятель). В случае внутрикорпоративного обучения термин «buddying» используется как партнер.

Buddying (от англ. "buddy" - напарник) представляет собой метод парного наставничества, ориентированный на поддержку новых или менее опытных сотрудников через неформальное взаимодействие с выделенным коллегой-наставником.

Суть метода заключается в том, что партнер назначается специалисту. Его задача - обеспечивать постоянную обратную связь о действиях и решениях сотрудника, для которого он назначен. В рабочей ситуации, в спешке, иногда сложно отследить, насколько профессионально и компетентно специалист решает определенные ситуации.

Сущность и отличительные особенности метода:

1. Неформальный характер:
   - в отличие от формального наставничества, отношения строятся на принципах равноправия;
   - акцент сделан на психологическую поддержку и социальную адаптацию;
   - добровольное участие обеих сторон.
2. Партнерская модель взаимодействия:
   - отсутствие жесткой иерархии "учитель-ученик";
   - взаимный обмен знаниями и опытом;
   - совместное решение возникающих вопросов.

Метод основан на предоставлении информации или объективной и честной обратной связи при выполнении заданий, в первую очередь связанных с развитием новых навыков, и, во-вторых, с выполнением текущих профессиональных обязанностей. Обратная связь может быть предоставлена после встреч, встреч, обсуждений, телефонных разговоров. Конечно, прежде чем приступать к такому методу, необходимо обучить сотрудников давать объективную связь, делать выводы и правильно предоставлять информацию.

Отличия от других методов:

- Менее формализован, чем наставничество (mentoring)
- Более глубокий, чем простое сопровождение (shadowing)

- Более личностно-ориентированный, чем коучинг.

Данный метод особенно эффективен в компаниях с:

- высокой текучестью кадров;
- сложной корпоративной культурой;
- большим потоком новых сотрудников;
- распределенными командами.

Метод доказал свою эффективность в международных компаниях (Google, Microsoft), российских IT-компаниях (Яндекс) и банковском секторе (Сбербанк, Альфа-Банк).

Для того чтобы весь персонал мог непрерывно обучаться и накапливать знания, руководители организации должны создавать эмоциональный климат, способствующий инновациям и развитию. Практика обучения организаций свидетельствует, что традиционная линейная модель обучения оказывается бесполезной в условиях, когда необходимы существенные, принципиальные изменения в поведении персонала.

Основной формой формирования практических умений специалистов и организации процесса обновления знаний должно стать создание корпоративной обучающейся организации (КОО), а инструментами, облегчающими организационное обучение, - постоянные дискуссии, неформальное общение, показывающие необходимость развития стратегического мышления на всех уровнях.

Учебная организация - это организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания. Она способна успешно менять формы своего поведения, отражая новые знания или проекты. Технологии создания самообучающихся организаций являются основными инновациями, которые являются результатом внутриорганизационного обучения.

Одним из первых исследователей самообучающихся организаций являются Кристофер Аргирис и Дональд Шен, которые были еще в 70-х годах двадцатого века. создано рефлексивно-коммуникативное направление в понимании обучающихся организаций. Суть идей К. Аргириса и Д. Шена заключается в утверждении, что основной движущей силой организационного обучения является рефлексивное осознание их интеллектуальных моделей и стремление обмениваться ими. По мнению авторов, организации обучаются через отдельных лиц, выступающих в качестве агентов: деятельность отдельных лиц направлена на обучение, которое, в свою очередь, порождается влия-

нием факторов окружающей среды, совокупность которых можно назвать обучающей организационной системой. Питер Сенге утверждает, что успешные компании будущего - это самообучающиеся организации, овладевшие, в отличие от традиционных «организаций контроля», определенными ключевыми дисциплинами [13].

П. Сенге указывает на пять составляющих, образующих ансамбль технологий, необходимых обучающейся организации, что представлено на рис. 2.21.

Рис. 2.21. Пять составляющих, образующих ансамбль технологий, необходимых обучающейся организации по П. Сенге

Составляющие, образующих ансамбль технологий, необходимых обучающейся организации:

1. Системное мышление. Автор исходит из взаимозависимости всех видов человеческой деятельности и вводит концепцию системных архетипов, чтобы помочь руководителям выделить повторяющиеся неудачные модели решения проблем. Он основывается на предпосылке, что организации - это сложные и запутанные системы.

2. Мастерство совершенствования личности. Обучение - процесс активный. Индивидуумы могут овладеть комплексными процессами, только если они хотят учиться. Данная технология включает два аспекта - постоянное обучение более ясному пониманию реальности и творческое напряжение, возникающее в результате разрыва между реальностью и представлениями о ней. Это и есть источник обучения.

3. Интеллектуальные модели. Отмечая, что многие превосходные идеи так и не получают практического воплощения, П. Сенге утверждает, что это происходит не из-за неясности намерений, а из-за конфликта новых идей с глубоко укоренившимися стереотипами, с имеющимися у организации представлениями о мире и реальности. П. Сенге предупреждает руководителей о власти стереотипов на организационном уровне и подчеркивает, что необходимо изучать природу этих моделей, не уходя в «глухую оборону».

4. Общее видение. Внимание П. Сенге направлено на групповое обучение. Оно требует координации целей, а также ясного понимания двух «процедур»: диалога и дискуссии. Диалог и дискуссия дополняют друг друга, но выгоды от их сочетания появляются только при условии их предварительного разделения.

Важнейшей особенностью обучающейся организации является способность формулировать альтернативные взгляды на организационную подготовку персонала в отличие от традиционной организации. Сравнение традиционной и обучающей организации представлено в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Сравнение традиционной и обучающей организации

Сравнительная характеристика	Традиционная организация	Обучающаяся организация
Организационная структура	Линейная, линейно-функциональная	Матричная или проектная
Постановка целей компании	Работники испытывают недостаток сведений и, как следствие, понимания общих целей организации	Цели и задачи организации специально обсуждаются и разъясняются на всех уровнях
Статус работника	Определен и закреплен должностью работника	Соответствует знаниям, умениям, навыкам, накопленным профессиональным компетенциям
Принцип принятия решений	Согласно инструкции	Ситуативный способ принятия решений. В зависимости от влияющих факторов и видения проблемы
Полномочия работника	Ограничены правилами, должностью и условностями	Возможность проявления инициативы и самостоятельных решений вопросов
Отношение к конфликтам	Резко негативное, конфликты считаются деструктивными	Допускаются дискуссии, совместные обсуждения и выработка общего решения
Взаимодействие работников между собой	Отсутствует или сведено к минимуму	Акцент на постоянное всеобщее взаимодействие, обмен сведениями, мнениями
Отношение к информации	Информационная закрытость, недоступность	Информация доступна, коммуникации приветствуются и поощряются

Обучающиеся организации действуют по следующим принципам:

- обучаться быстрее, чем конкуренты;
- обучаться внутри организации;
- обучаться за пределами организации;

- обучаться по вертикали;
- задавать правильные вопросы, «обучаться в действии»;
- прогнозировать будущее, учиться на сценариях;
- применять на практике то, чему научились;
- обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- обучаться в областях, где раньше не обучались.

Для создания обучающейся организации необходимо:
- подход к стратегии организации с точки зрения обучения;
- формирование политики организации на основе «принципа участия»;
- информирование персонала;
- информативный учет и контроль;
- внутренний обмен;
- поощрение гибкого подхода к улучшению компании и открытого обсуждения;
- стимулирующие структуры для развития персонала;
- обучение с использованием опыта других компаний. Обмен информацией, использование чужих идей;
- атмосфера, способствующая обучению. Критическое отношение к идеям и действиям;
- возможности для саморазвития для всех.

Поощрение ответственности за собственное развитие. Среди стратегических приоритетов обучения персонала в целом все более актуальным становится также создание «школы неопределенности», т.е. школы жизни в неопределенных ситуациях - нестандартного, вариативного образования в изменяющемся мире, «школы интерактивных технологий» (преимущественно для группового обучения) и «школы партнерских отношений». Если рассматривать современный процесс обучения как изменение поведения или деятельности в результате приобретения новых компетентностей и опыта, то необходимо адаптивное обучение. Оно включает в себя действие, обратную связь и синтез, использующее постоянное экспериментирование, принятие рисков, совершение ошибок и их развернутый анализ (post factum, или «разбор полетов»), изменение через разработку и реализацию новых стандартов, проектов. При таком обучении персонала создаются условия для постоянного саморазвития каждого сотрудника - важнейшего фактора роста любой компании. Говоря об иннова-

циях в организационном обучении необходимо отметить следующее: инновации в обучении должны создавать условия для постоянного саморазвития каждого сотрудника и генерирования в организации новых знаний; инновационные методы и программы организационного обучения в современных условиях должны быть включены в стратегический план развития организации с преобразованием ее в самообучающуюся организацию.

Аутсорсинг как метод управления персоналом: сущность и организационные модели

Современные подходы в области управления персоналом также определяют ряд организационных новаций в области подбора персонала. Эти типы инноваций включают HR-аутсорсинг (аутсорсинг в области управления человеческими ресурсами) и центр оценки (центр оценки или центр оценки).

Аутсорсинг в области управления человеческими ресурсами - это технология передачи полномочий в области управления человеческими ресурсами специализированным компаниям с практически полной передачей им всех полномочий для выполнения такой работы в компании заказчика.

В настоящее время руководители организаций все чаще используют HR-Outsourcing для достижения наибольшей эффективности в сфере управления персонала.

Преимущества для бизнеса:

1. *Операционные выгоды:*
   - Снижение административной нагрузки
   - Оптимизация налоговой нагрузки
   - Гибкость управления численностью персонала
2. *Финансовые преимущества:*
   - Снижение затрат на содержание HR-службы
   - Переменные вместо фиксированных затрат
   - Экономия на социальном пакете
3. *Стратегические преимущества:*
   - Доступ к узкоспециализированным компетенциям
   - Возможность быстрого масштабирования
   - Сосредоточение на ключевых компетенциях компании

На рис. 2.22 отражены основные виды аутсорсинга.

Рисунок 2.22 Классификация видов аутсорсинга

В зависимости от объекта передачи выделяют несколько основных видов аутсорсинга.

1. По направленности бизнес-процессов

Производственный аутсорсинг

- ✓ Передача внешним подрядчикам изготовления продукции или компонентов

IT-аутсорсинг

- ✓ Передача функций по разработке, поддержке и обслуживанию IT-инфраструктуры

HR-аутсорсинг (кадровый)

- ✓ Передача процессов управления персоналом
- ✓ Включает:
  - ➢ Рекрутинг (подбор сотрудников)
  - ➢ Пайролл (расчет зарплат и налогов)
  - ➢ Аутстаффинг (аренда персонала)

Логистический аутсорсинг

- ✓ Передача управления цепочками поставок, складирования, транспортировки

Бухгалтерский и финансовый аутсорсинг

- ✓ Передача ведения учета, налоговой отчетности, аудита
- ✓ Популярен среди малого и среднего бизнеса

Юридический аутсорсинг

- ✓ Внешние юрфирмы вместо штатных юристов
- ✓ Используется для судебных дел, корпоративного права

Маркетинговый аутсорсинг

- ✓ Передача рекламы, SMM, контент-маркетинга агентствам

2. По степени передачи контроля

Полный аутсорсинг

- ✓ Передача всего процесса (например, весь IT-отдел)

Частичный (селективный)

- ✓ Передаются только отдельные функции (например, только тех-поддержка)

Управляемый сервис (co-sourcing)

- ✓ Компания и провайдер совместно управляют процессом

3. По типу взаимодействия

Аутстаффинг (аренда персонала)

Сотрудники числятся в аутсорс-компании, но работают у заказчика

Аутплейсмент

Передача увольняемых сотрудников кадровым агентствам для трудоустройства

BPO (Business Process Outsourcing)

Передача целых бизнес-процессов (например, call-центра).

Assessment center (центр оценки - ЦО) считается на сегодняшний день одной из наиболее инновационных форм организации процедуры отбора и оценки.

Assessment Center (центр оценки) – это технология оценки компетенций сотрудников или кандидатов с помощью комплекса упражнений, имитирующих реальные рабочие ситуации.

Необходимо отметить, что впервые центр оценки как процедуру кадровой работы применили в американской компании AT&T еще в 1954 г. На рис. 2.23 представлены элементы метода Assessment center.

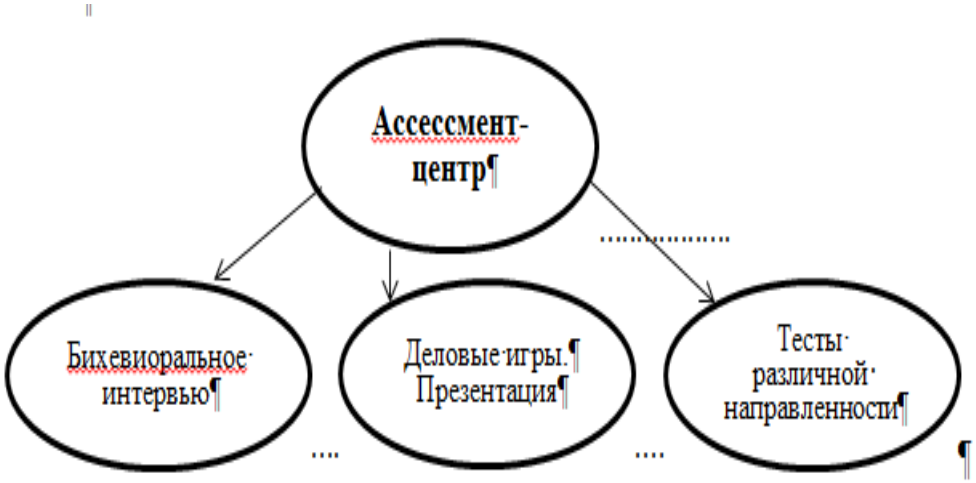


Рис. 2.23. Элементы метода оценки Ассессмент-центр

Суть Центра оценки заключается в том, чтобы создать упражнения, моделирующие ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявились бы имеющиеся у него профессионально значимые качества. Степень их выраженности оценивается подготовленными специалистами, и на основании этой оценки делаются заключения о степени пригодности аттестуемого к данной работе или продвижению по службе.

Этапы проведения оценки методом Ассессмент-центр представлены на рис.2.24.

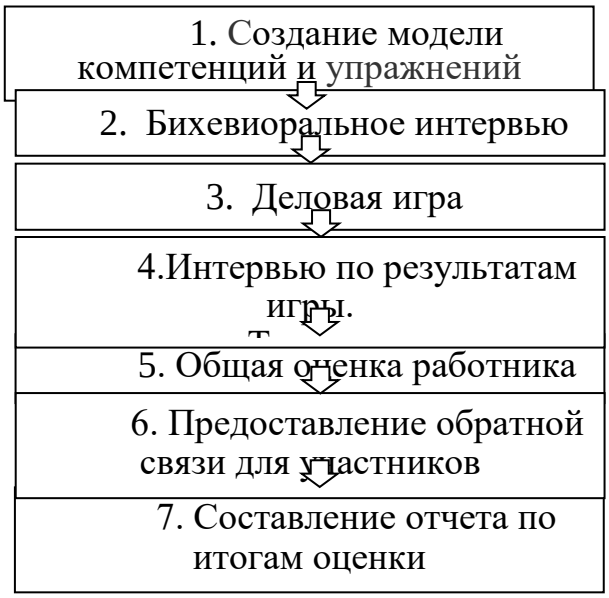


Рис.2.24. Этапы проведения оценки методом Ассессмент-центр

Все начинается с модели компетенций – отражение специфики организации, ее сильных сторон, то есть за счет каких навыков своих сотрудников она достигает успеха. Наиболее правильно разрабатывать ее под конкретную организацию, так как это обеспечивает подбор сотрудников строго в соответствии с ее задачами.

В некоторых случаях можно использовать и стандартные модели компетенций – если результат нужен в короткий срок, или задача нестандартная, или ограничен бюджет. Это позволяет оценить эффективность методики оценки, увидеть результаты, которые она может дать компании. Компетенции составляются по уровням (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Модель компетенций

Оценка	Уровень	Описание (поведенческие проявления)
5	Мастерства (превосходно)	Увязывает свои планы с планами смежных подразделений; при планировании учитывает помехи внешнего характера. Наблюдаются поведенческие проявления, полностью соответствующие всем необходимым позитивным индикаторам.
4	Опыта (хорошо)	Своевременно контролирует основные параметры; предвидит вероятные сложности; внимателен к деталям и т.д. Наблюдаются поведенческие проявления, соответствующие максимальному проявлению более чем половины необходимых позитивных индикаторов.
3	Развитие (достаточно)	Концентрируется на одних этапах, упуская другие; стремится подсчитать сроки, но допускает ошибки; закладывает строго необходимое количество ресурсов. Поведенческие проявления, относящиеся к позитивным индикаторам, сочетаются с отдельными негативными проявлениями.
2	Некомпетентности (недостаточно)	Движется к цели без плана; постоянно возникают задержки из-за нехватки ресурсов и т.д. Демонстрируемое поведение не отвечает приемлемому уровню для большинства позитивных индикаторов.
1	Некомпетентности (плохо)	Демонстрируемое поведение не отвечает приемлемому уровню по всем позитивным индикаторам. Позитивных проявлений не продемонстрировано.

Чтобы наиболее точно оценить управленческие навыки, обычно сотрудников погружают в специфику чужого бизнеса, чтобы посмотреть, как они адаптируются к новой ситуации. Если же использовать привычные для сотрудников «кейсы», то они будут применять уже наработанные приемы.

Бихевиоральное интервью или интервью по компетенциям – это интервью, позволяющее с высокой точностью определить, как человек будет работать в дальнейшем. Следуя специальной технологии, интервьюер знает о привычных способах поведения человека в разнообразных деловых ситуациях. Эта информация позволяет предсказать его действия в аналогичных обстоятельствах в будущем. Часто основой оценки сотрудника является корпоративная модель компетенций.

Для проведения интервью разрабатывается специальное руководство – интервью-гайд. По результатам беседы интервьюер составляет развернутый отчет с описанием степени развития каждой компетенции, сильных и слабых сторон человека. Обязательно дается заключение, насколько успешным окажется сотрудник в выполнении новых задач, как именно надо его развивать.

Бихевиоральное интервью целесообразно рассматривать как первый этап Ассессмент-центра, поскольку выводы о типичных способах поведения человека в жизни затем будут дополнены наблюдениями над его реальным поведением в деловой игре. Также первым этапом этого процесса предполагается выявление качеств, которые должны быть оценены, прежде всего.

Затем следующим этапом проводится деловая игра, в которой проявляются выбранные компетенции. Тема игры может не совпадать с содержанием работы сотрудника. Проводить упражнения можно проводить в группе или в паре. Могут быть искусственно созданы критические, стрессовые, сложные ситуации, так как в использовании иных методов трудно оценивать поведение сотрудника в нестандартной ситуации. За поведением сотрудников наблюдают: внешние консультанты, сотрудники управления персонала, руководители высшего звена. В этом же этапе может быть предложена презентация, которая связана с тем, что кандидатам дается задание без подготовки за 0,5 - 3 минуты рассказать сначала о себе, затем о своей компании. В первом случае оценивается способность вызвать доверие и интерес у новых людей, во втором - способность продавать товар и услугу. Выявляется техника профессиональной презентации: устойчивый контакт глазами

с публикой, уверенная и разнообразная жестикуляция, свободная и приятная мимика, владение голосом (тембр, темп, громкость, модуляции), осанка и движения.

По результатам деловых игр проводиться индивидуальное интервью с каждым участником. При необходимости возможно тестирование.

Тестирование предполагает индивидуальную работу кандидата по ответам на вопросы, решению задач, описанию ситуаций, определению понятий. При этом тесты могут быть: профессиональные - выявляют профессиональные знания кандидата; мотивационные - выявляют причины поведения человека в бизнесе; тесты на общий интеллект.

На следующем этапе все наблюдатели высказывают свое мнение о поведении сотрудника во время деловых игр и обсуждают общую оценку. Одним из достоинств метода считается наличие обратной связи, которая предоставляется для участников всех участников Ассессмент-центра. Важно, чтобы высказывания были тактичными и у участников осталось позитивное впечатление.

Конечным этап является составление отчета по итогам Ассессмент-центра.

Ассессмент-центр является лучшим и наиболее быстрым способом предварительной оценки потенциального или реального сотрудника путем наблюдения того, как сотрудник выполняет задачи типичные для должности, которую он занимает или будет занимать.

Оценка сотрудников с помощью искусственного интеллекта (ИИ) становится всё популярнее в HR-практиках. Она позволяет автоматизировать процессы, снизить субъективность и выявить скрытые закономерности в работе персонала.

Искусственный интеллект значительно трансформирует процесс оценки сотрудников, делая его более объективным и эффективным. С помощью ИИ можно автоматически анализировать данные о продуктивности, оценивать психологические и поведенческие факторы, а также прогнозировать риски, такие как выгорание или увольнение. Например, алгоритмы обрабатывают информацию из рабочих систем, корпоративной переписки и даже видеособеседований, выявляя закономерности, которые человек мог бы упустить. Однако внедрение таких технологий требует осторожности, чтобы избежать дискриминации и сохранить доверие сотрудников. В целом, ИИ-оценка персонала

— это перспективное направление, которое при грамотном использовании помогает компаниям принимать более обоснованные кадровые решения.

Практические задания

Тестовые задания

1. Инновационное обучение ориентировано на _____, подготовку персонала организации к работе в новых условиях:
а) перспективу;
б) данный момент времени;
в) прошлое;
г) данный момент времени и перспективу.

2. Решающим фактором эффективного внедрения инноваций в обучение является:
а) цель организации;
б) используемая технология;
в) персонал организации;
г) финансовая составляющая.

3. Технология обучения, которая основана на системной и пролонгированной передаче информации называется:
а) адаптивной моделью обучения;
б) генеративной моделью обучения;
в) андрагогической моделью обучения;
г) органической моделью обучения.

4. Как называется технология обучения, которая построена на принципах «открытого» или исследовательского обучения, с равным коммуникативным статусом педагога и обучающегося, с учетом личностного и профессионального статуса обучающегося:
а) адаптивной моделью обучения;
б) генеративной моделью обучения;
в) классической моделью обучения;
г) органической моделью обучения.

5. При обучении по данной технологии (модели) основными функциями педагога являются передача адаптированных знаний (в т.ч. и в предписывающей форме), контроль усвояемости знаний и дополнительный инструктаж в сфере усвоения особо сложных знаний:
а) адаптивная модель обучения;
б) генеративная (андрагогическая) модель обучения;
в) классическая модель обучения;
г) органическая модель обучения.

6. Переход к генеративной модели и как следствие - к андрагогическим принципам в обучении можно рассматривать как инновационный процесс, а конечное внедрение данных технологий - как серьезнейшую инновацию в сфере _____:
а) внутриорганизационного обучения;
б) внеорганизационного обучения;
в) межорганизационного обучения;
г) межгалактического обучения.

7. Какой постулат А. Роджерса говорит о том, что какова бы не была причина обучения, все взрослые приходят обучаться из конкретной социальной среды, при этом они предъявляют к обучению требования, которые обусловлены социальными взаимоотношениями и стереотипами (например, взаимоотношениями с родными, друзьями, соседями, коллегами по работе):
а) вектор обучения должен совпадать с вектором личностных ценностей человека;
б) андрагогические принципы универсальны;
в) учет «социального следа» в обучении;
г) учет ожиданий обучающихся.

8. Специальная система обучения, доступ к которой могут иметь все желающие (без учета их возрастных характеристик, уровня образования, наличия определенных специфических знаний); базируется на модульных и дистанционных (дистантных) обучающих технологиях:
а) открытым обучением;
б) закрытым обучением;
в) перекрестным обучением;
г) специфическим обучением.

9. Суть данного метода обучения заключается в том, что за специалистом закрепляется партнер, задача которого предоставлять постоянную обратную связь о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен:
а) обучение по методу «buddying»;
б) обучение по методу «shadowing»;
в) обучение по методу «secondment»;
г) обучение по методу «cry».

10. Кто признан одними из первых исследователей самообучающихся организаций:
а) Кристофер Аргирис и Дональд Шен;
б) Торстен Хегерстранд и Дуглас Макгрегор;
в) А.Я. Кибанов и Б.М. Смирнов;
г) Йозеф Шумпетер и Анри Маслоу.

11. Изменения в организационной структуре управления, направленные на повышение эффективности ее деятельности представляет собой…:
а) структурные инновации;
б) управленческие инновации;
в) структурно-управленческие инновации;
г) организационные инновации.

12. Когда изменения в структуре происходят как реакция организации на изменения внешней или внутренней среды, то это является принципом:
а) адаптивным;
б) оптимальным;
в) гибким;
г) эффективным.

13. Когда организация заранее предвидит изменения внешней среды и в связи с этим предвидением меняет свою структуру, то в данном случае соблюдается принцип…:
а) адаптивности;
б) предадаптивности;
в) гибкости;
г) прогнозирования.

14. Структура, основой построения которой является принцип одновременной реализации вертикального (линейно-функционального) и горизонтального (проектного) направлений руководства является…:
а) проектной оргструктурой;
б) механической оргструктурой;
в) матричной оргструктурой;
г) органической оргструктурой.

15. Автономное организационное структурное подразделение, имеющее статус центра прибыли и решающее полный комплекс специфических задач представляет собой…:
а) многомерную организацию;
б) проектную организацию;
в) партисипативную инновационную организацию;
г) эдхократическую организацию.

16. Организация, построенная по принципу компетенционной иерархии и общности целей, где правом управлять владеют сотрудники, уровень компетенций которых признан всеми работниками как наиболее высокий:
а) многомерная организация;
б) проектная организация;
в) партисипативная инновационная организация;
г) эдхократическая организация.

17. Организационная форма, основанная на участии работников всех уровней в менеджменте организации при установлении целей, решении проблем и принятии управленческих решений:
а) многомерная организация;
б) проектная организация;
в) партисипативная инновационная организация;
г) эдхократическая организация.

18. Организация, построенная на принципах реализации которых, горизонтальное управление между подразделениями и внешние связи оказываются более важными параметрами эффективности, чем те, которыми обладает традиционное вертикальное управление:
а) многомерная организация;

б) вертикальная организация;
в) горизонтальная организация;
г) сетевая организация.

19. Отсутствие единого управляющего органа и множественность центров управления присуще для…:
а) многомерных организаций;
б) проектных организаций;
в) эдхократических организаций;
г) сетевых организаций.

20. Организация, существующая как корпоративное объединение, не имеющее географического центра и функционирующее через телекоммуникационные средства, называется…:
а) интернет-организация;
б) виртуальная организация;
в) реальная организация;
г) киберорганизация.

21. Изменения в системе управления предпринимательской структурой для достижения целей ее функционирования и развития:
а) организационно-управленческие инновации;
б) корпоративное управление;
в) а и б.

22. Конечный результат внедрения новшества, приводящий к изменению кадровой работы как объекта управления и получения экономического, социального или другого вида эффекта:
а) кадровое ноу-хау;
б) кадровое новшество;
в) кадровая инновация;
г) кадровое нововведение.

23. В виде какого документа могут оформляться кадровые новшества:
а) приказа;
б) распоряжения;
в) стандарта;
г) акта министерства.

24. Нововведение в сфере управления персоналом отличаются от продуктовых и технологических нововведений тем, что (устраните неверный ответ):
а) осуществляются обычно с большими единовременными затратами;
б) сложнее поддаются экономическому обоснованию до своего внедрения и оценке после него;
в) специфичны по отношению к той организации, в которой они созданы;
г) процесс внедрения осложнен психологическим фактором, выражающимся в феномене сопротивления переменам, которое проявляется ощутимее, чем при материальных инновациях.

25. Нововведения в профессиональной подготовке кадров в вузах, колледжах, других учебных центрах:
а) нововведения, связанные с переподготовкой и повышением квалификации кадров;
б) профессионально-образовательные нововведения;
в) нововведения, связанные с поиском и отбором кадров;
г) кадровые нововведения в процессе труда.

26. Нововведения в кадровой работе, осуществляемые в сжатые сроки:
а) кадровые нововведения эволюционного и модифицирующего характера;
б) кадровые нововведения радикального (реформистского) характера;
в) системные и масштабные кадровые нововведения;
г) экспресс-нововведения в кадровой работе;
д) локальные, частичные кадровые нововведения.

27. Построение эффективной системы инновационного управления кадрами в рамках государства, региона, отрасли, организации для формирования и эффективного функционирования инновационно-активного кадрового потенциала:
а) миссию кадровых инноваций;
б) цель кадровых инноваций;
в) задачу кадровых инноваций;
г) функцию кадровых инноваций.

28. Реализация инновационного прогнозирования и выработка кадровой инновационной стратегии:
а) миссию кадровых инноваций;
б) цель кадровых инноваций;
в) задачу кадровых инноваций;
г) функцию кадровых инноваций.

29. К методам управления кадровыми инновациями не относят:
а) метод выявления мнений;
б) аналитические методы;
в) метод экстраполяции тренда;
г) метод наглядного представления.

30. Интегральный эффект от кадровых нововведений:
а) оценка эффективности инвестиционного проекта;
б) эффективность кадровых инноваций;
в) чистый дисконтированный доход;
г) внутренняя норма доходности.

31. Вектор развития предприятия с учетом направленных изменений в производстве:
а) инновационная тактика;
б) инновационная стратегия;
в) инновационное преобразование;
г) инновационная политика.

32. Любые стратегические меры, предпринимаемые фирмой, носят … характер:
а) инновационный;
б) стратегический;
в) перспективный;
г) развивающий.

33. Данная инновационная стратегия используется фирмами, имеющими сильные рыночные и технологические позиции:
а) наступательная;
б) оборонительная;
в) имитационная;
г) стратегия «ниши».

34. Инновационная стратегия, которая заключается в приспособлении к узким сегментам широкого рынка путем специализированного выпуска новой или модернизированной продукции с уникальными характеристиками:
а) наступательная;
б) оборонительная;
в) имитационная;
г) стратегия «ниши».

35. Стратегия, которая связанная со стремлением фирмы достичь лидерства на рынке путем создания и внедрения новых продуктов, - это стратегия:
а) традиционная;
б) рискованная;
в) наступательная;
г) стратегия «по возможности».

36. Стратегия, направленная на то, чтобы удержать конкурентные позиции фирмы на уже существующих рынках, - это стратегия:
а) традиционная;
б) защитная;
в) имитационная;
г) стратегия «рыночной ниши».

37. Стратегия, основанная на приобретении лицензий или других объектов интеллектуальной собственности у фирм, которые их создали, - это стратегия:
а) традиционная;
б) защитная;
в) имитационная;
г) стратегия «рыночной ниши»;
г) наступательная;
д) стратегия «по возможности».

38. Внешняя среда - это:
а) совокупность хозяйственных субъектов, экономических, общественных и естественных условий, национальных и межгосударственных Институциональных структур и других, внешних относи-

тельно предприятия условий и факторов, которые действуют в глобальном окружении;

б) совокупность хозяйственных субъектов, национальных и межгосударственных Институциональных структур, которые действуют во внешнем относительно предприятия окружении;

в) совокупность экономических, общественных и естественных условий, внешних относительно предприятия, которые влияют на его деятельность.

39. Комплекс взаимосвязанных инновационных проектов и проектов поддержки инновационной деятельности представляет собой:
а) инновационный проект;
б) инновационную программу;
в) инновационную идею;
г) стратегию развития предприятия.

40. Фирма имеет высокие затраты на нововведения и стремится занять лидирующие позиции на рынке. Какую инновационную стратегию следует избрать фирме?
а) наступательную;
б) имитационную;
в) традиционную.

41. Продуктовые инновационные стратегии - это:
а) стратегии, касающиеся изменения систем управления;
б) группа научно-технических, производственных, маркетинговых и сервисных стратегий;
в) стратегии, которые ориентированы на создание новых товаров, услуг, технологий;
г) нет правильного ответа.

42. Функциональные инновационные стратегии - это:
а) стратегии, касающиеся изменения систем управления;
б) группа научно-технических, производственных, маркетинговых и сервисных стратегий;
в) стратегии, которые ориентированы на создание новых товаров, услуг, технологий;
г) нет правильного ответа.

43. Организационно-управленческие инновационные стратегии - это:
а) стратегии, касающиеся изменения систем управления;
б) группа научно-технических, производственных, маркетинговых и сервисных стратегий;
в) стратегии, которые ориентированы на создание новых товаров, услуг, технологий;
г) нет правильного ответа.

44. Оборонительная стратегия используется фирмами:
а) имеющими сильные рыночную и технологическую позиции;
б) которые стремятся удержать конкурентные позиции на уже имеющихся рынках;
в) основывающими деятельность на принципах предпринимательской конкуренции.

45. Наступательная стратегия используется фирмами:
а) имеющими сильные рыночную и технологическую позиции;
б) которые стремятся удержать конкурентные позиции на уже имеющихся рынках;
в) основывающими деятельность на принципах предпринимательской конкуренции.

46. Имитационная стратегия используется фирмами:
а) имеющими сильные рыночную и технологическую позиции;
б) которые стремятся удержать конкурентные позиции на уже имеющихся рынках;
в) основывающими деятельность на принципах предпринимательской конкуренции.

47. При использовании базовых инновационных стратегий деятельность фирмы направлена на:
а) наращивание собственного потенциала путем лучшего использования своих внутренних сил и внешних возможностей;
б) приобретение новых видов материалов, технологий, путем снижения нецелесообразных издержек;
в) развитие конкурентных преимуществ;
г) нет правильного ответа.

48. Не относится к классу стратегий интеграционного развития:
а) вертикальная интеграция с поставщиками;
б) вертикальная интеграция с потребителями;
в) вертикальная интеграция с посредниками;
г) горизонтальная интеграция.

49. При наступательной стратегии затраты на нововведения:
а) высокие;
б) средние;
в) низкие.

50. Фирма держится вплотную за лидером, заимствуя его новшества с внесением некоторых изменений. Затраты на нововведения будут:
а) такие же, как у лидера;
б) ниже, чем у лидера;
в) нет однозначного ответа.

51. Какие из перечисленных типов организационных структур относятся к категории бюрократических?
а) линейная
б) функциональная
в) линейно-функциональная
г) дивизиональная
д) проектная
е) матричная

52. Определите, каким типам организационных структур (линейная; функциональная; линейно-функциональная; дивизиональная; проектная; матричная) присуще перечисленные ниже свойства:
а) в структуре имеется закрепление связей на основе двойного подчинения- линейному и функциональному руководителю
б) каждый подчинённый имеет только одного руководителя, который выполняет работу по всем функциям управления и несёт ответственность за работу всех сотрудников подразделения
в) гибкость, оперативное принятие решений по межфункциональным проблемам, ориентация на новые технологии и рынки
г) каждый подчинённый имеет несколько руководителей, выполняющих различные функции. Связи в структуре сложные перекрёстные

д) специализация и компетентность, быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы, ориентация на действующие технологии и рынки

53. Что из ниже перечисленного относится к преимуществам линейных структур управления?

а) единоначалие
б) подотчётность исполнителя одному лицу
в) увеличенное время прохождения информации
г) простота и чёткость управления
д)келейность при приятии решений
е) стимулирование развития компетентности руководителя

54. Что из приведённого списка относится к недостаткам функциональных структур управления?

а) возможность получения противоречивых указаний исполнителями
б) специализация деятельности руководителей
в) сложность разделения взаимосвязанных функций
г) сложность контроля выполнения указаний
д) короткое время прохождения информации

55. Какие из приведённых позиций относятся к преимуществам линейно-функциональной структуры управления?

а) расширение возможности принятия компетентных решений
б) сохранение принципа единоначалия
в) отсутствие гибкости и динамичности процессов управления
г) возможность привлечения высококвалифицированных специалистов
д) трудность регулирования отношений линейных и функциональных руководителей

56. К достоинствам дивизионной структуры относятся:

а) специализация,
б) специализация, гибкость
в) оперативность,
г) инновационность.

57. К достоинствам матричной структуры относятся:

а) гибкость, инновационность
б) оперативность, специализация
в) гибкость, специализация.

58. Назовите принципы строения организационных структур управления предприятием:

а) соответствие структуры управления целям и стратегии развития предприятия

б) единство структуры и функции управления

в) первичность функции и вторичность органа управления

г) уровень механизации автоматизации управленческих работ

д) квалификация работников

е) комплексная увязка в структуре управления всех видов деятельности

59. Что из приведённого списка относится к требованиям при проектировании организационных структур управления?

а) оптимальность ступеней управления

б) оперативность процесса принятия и исполнения управленческих решений

в) простота структуры управления

г) экономичность структуры управления на основе оптимального разделения управленческого труда

д) гибкость структуры управления в соответствии с изменениями внешней среды и стратегии развития предприятия

60. Множественность организационных форм инновационной деятельности обусловлена:

а) высоко конкурентной внешней средой;

б) инновационной активностью организаций, ее стратегией;

в) местоположением

г) платежеспособностью

61. Наиболее эффективной внутрифирменной формой организации инновационной деятельности является:

а) последовательная;

б) параллельная;

в) интегральная.

62. Создание венчурных фирм предполагает наличие следующих компонентов (выберете несколько):

а) идеи инновации;

б) производственный потенциал;

в) участок земли,

г) информационная, лабораторная техника

д) рискоинвестиции.

63. Слияние двух компаний (с разделением управленческой ответственности) с целю разработки нового продукта, это:

а) альянс;

б) фирма-виолент;

в) консорциум;

г) совместное предприятие;

д) ФПГ;

е) бизнес-инкубатор.

64. Поддержкой инновационных фирм и предпринимателей занимается:

а) альянс;

б) фирма-виолент;

в) консорциум;

г) совместное предприятие;

д) ФПГ;

е) бизнес-инкубатор.

65. В зависимости от цели создания и преобладающего источника финансовых средств, бизнес-инкубаторы бывают: (выберете неправильный ответ):

а) корпоративные;

б) общественные;

в) университетские;

г) религиозные;

д) частные.

66. Инновационный центр – это организационный тип:

а) крупных предприятий;

б) средних предприятий;

в) малых предприятий;

в) форма межфирменной научно-технической кооперации.

67. Особенность виртуальных организаций состоит в… (продолжите фразу)

68. После выполнения поставленной задачи консорциум:

а) продолжает свое существование;

б) прекращает свое существование до появления новой задачи;

в) распускается;

г) распускаются только малые предприятия.

69. Городские (сельские) поселения, градообразующими предприятиями которых являются научные, научно-производственные и другие организации, связанные с научно-техническим развитием государства – это …

а) технополис;

б) технопарк;

в) наукоград;

г) бизнес-инкубатор.

Практические задачи

Задание 1. В таблице представлен перечень мероприятий, направленных на совершенствование организации обучения персонала. Заполните пустые ячейки таблицы.

Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результат
Существующая система обучения персонала направлена в основном на обучение руководителей и специалистов	Рационализация процедуры обучения персонала для менеджеров по продажам и рабочих	Стажировка и повышение технического уровня рабочих на заводах-производителях. Обучение менеджеров по продажам у компаний – поставщиков.	???
В организации отсутствует положение об обучении персонала	Совершенствование организации обучения персонала	???	Повышение эффективности обучения персонала
Отсутствует обучение новых сотрудников	???	???	Достижение необходимой эффективности работы нового сотрудника в наиболее короткий срок

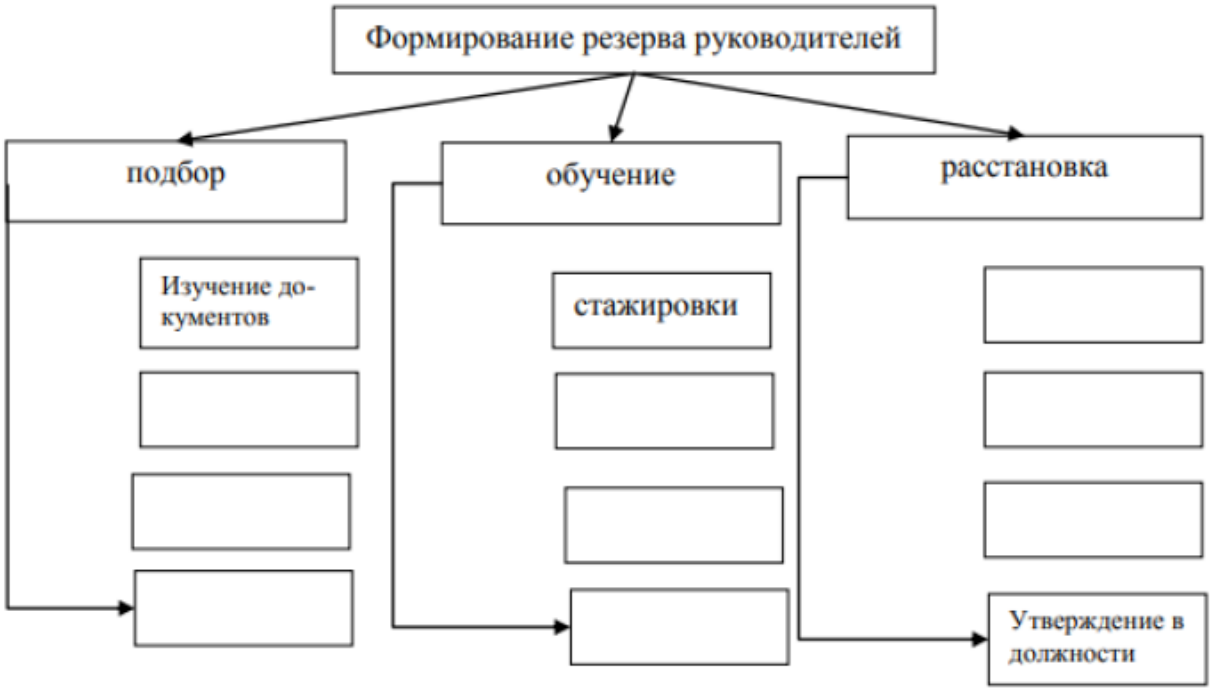
Задание 2. В связи с расширением дилерской сети фирма провела обучение персонала в количестве 12 чел. Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 3 тыс. ден. ед. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 4 года. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 4 тыс. ден. ед. Определить, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников? Рассчитать эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда.

Задание 3. Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите ошибки в содержании данных текста. Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов каждого варианта.

Варианты	Исправленные фрагменты
1 Задачи развития персонала: повышение уровня квалифицированности для выпуска обновленной продукции, корректного использования, технического обслуживания и ремонта производственных средств; обучение современным технологиям, подготовка и переподготовка кадров; содействие пониманию роли рабочей дисциплины, в том числе в смысле неукоснительного выполнения действий, направленных на обеспечение работы предприятия, подразделения, оборудования, содействие критическому отношению персонала к трудовым предписаниям, формирование умений и навыков по оптимизации отношений с клиентами и процессов труда; формирование ответственного отношения к труду как внесистемного профессионального качества работника; развитие коммуникативных способностей для групповой работы; поддержка и помощь в самостоятельном развитии работником своих профессиональных знаний, умений и навыков	???

Варианты	Исправленные фрагменты
2 Развитие персонала – это система взаимосвязанных действий, которые включают разработку стратегии, процессы прогнозирования и планирования запроса и потребности в персонале, управление профессиональным ростом и карьерой, а также организацию процесса тренинга, обучения, формирование организационной культуры, адаптации. Профессиональное развитие раскрывается как процесс подготовки персонала к выполнению производственных задач и обновленных функ-ций, построения карьеры путем занятия новых должностей. Развитие персонала представляет собой комплекс мер, содержащих профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров, включающих планирование персональной карьеры работников в организации	???
3 Основные принципы развития персонала: целостное единство всей системы развития на предприятии, преемственность методов, форм и видов развития персонала; на основе прогнозирования векторов развития научно-технического прогресса, условий развития организации обучение и развитие персонала не носят опережающий характер; вариативность методов, форм и видов развития, гибкость их использования на разных этапах развития; стимулирование развития человеческих ресурсов на профессиональном и личностном уровнях; с учетом социально-экономических условий функционирования предприятия, его конкретных возможностей актуализация системы развития персонала.	???

Задание 4. Какие мероприятия осуществляются в рамках каждого из направлений работы с резервом руководителей, внесите их названия в пустые клетки рисунка



Задание 5. В таблице представлены результаты интервьюирования работодателей, принимающих участие в «Ярмарке вакансий» в государственном университете.

Таблица - Ранжирование компетенций выпускника вуза по специальности «Управление персоналом» (по степени значимости для работодателей)

Компетенции выпускника вуза	Оценка работодателями значимости компетенции (ранг)	Численность работодателей, отдавших свой голос за соответствующий ранг	
		Чел.	% от общего кол-ва
Корпоративные компетенции			
Нацеленность на результат	1	30	
Работа в команде	2	20	
Профессиональные компетенции			
Навыки планирования собственного времени	1	14	
Теоретическая подготовка в спе-	2	10	

циальных областях			
Умение принимать самостоятельные решения	3	26	
Личностные компетенции			
Креативность	1	8	
Лидерство	2	10	
Обучаемость	3	20	
Стрессоустойчивость	4	12	
Управленческие компетенции			
Умение организовывать процесс	1	32	
Системное и аналитическое мышление	2	18	

Определить процентное соотношение работодателей, отдавших свой голос за соответствующий ранг. Необходимо рассмотреть подробней компетенции выпускников вузов и сделать вывод по этому поводу в соответствии со степенью их значимости для работодателей.

Задание 6. Приведите примеры отечественных и зарубежных компаний, внедривших организационно-управленческие инновации, заполнив таблицу.

Таблица - Примеры отечественных и зарубежных компаний, внедривших организационно-управленческие инновации

Обозначение	Содержание	Примеры компаний
ERP	Планирование ресурсов предприятия	…
FRM	Управление финансовыми рисками	…
HRM	Управление персоналом	…
SCM	Управление цепочками поставок	…
PLM	Управление жизненным циклом изделия	…
SRM	Управление взаимоотношениями с поставщиками	…

Задание 7. Заполните блоки таблицы, определив вид организационно-управленческой инновации.

Таблица - Организационно-управленческие инновации

Инновации	Содержание
…	Освоение новых форм и методов организации, регулирование производства и труда, изменение взаимосвязи сфер влияния структурных подразделений, социальных групп или отдельных лиц компании
…	Затрагивают структуру, методы управления производством, организациями, ориентированы на изменение существующей системы управления
…	Связаны с новыми приемами и методами продвижения продуктов на рынке, реализацией новой маркетинговой стратегии
…	Представляют собой изменения в финансово-экономической сфере деятельности организации (в области ценообразования, оплаты труда и оценки результатов работы, в планировании и мотивации)
…	Реализуются для стимуляции человеческого потенциала компании путем совершенствования организационной культуры, кадровой политики
…	Связаны с корпоративной разработкой законов и правил, и улучшением корпоративных актов, регулирующих все виды деятельности компании

Задание 8. Предложите организационно-управленческие инновации для улучшения образовательного процесса в высшем учебном заведении. Обоснуйте целесообразность осуществления новшества. Обоснование приведите и запишите в таблицу.

В таблице должны быть отражены инновации образовательного процесса ВУЗа

Основные положения	Содержание
Название новшества	…
Цель, которая должна быть достигнута	…
Краткое содержание предложения	…
Потребитель (для кого предназначено)	…
Суть новизны предложения	…
Предполагаемый исполнитель	…
Порядок реализации	…
Необходимые ресурсы	…

Задание 9. Найдите и укажите среди изображенных на рисунке структур инновационных организаций:

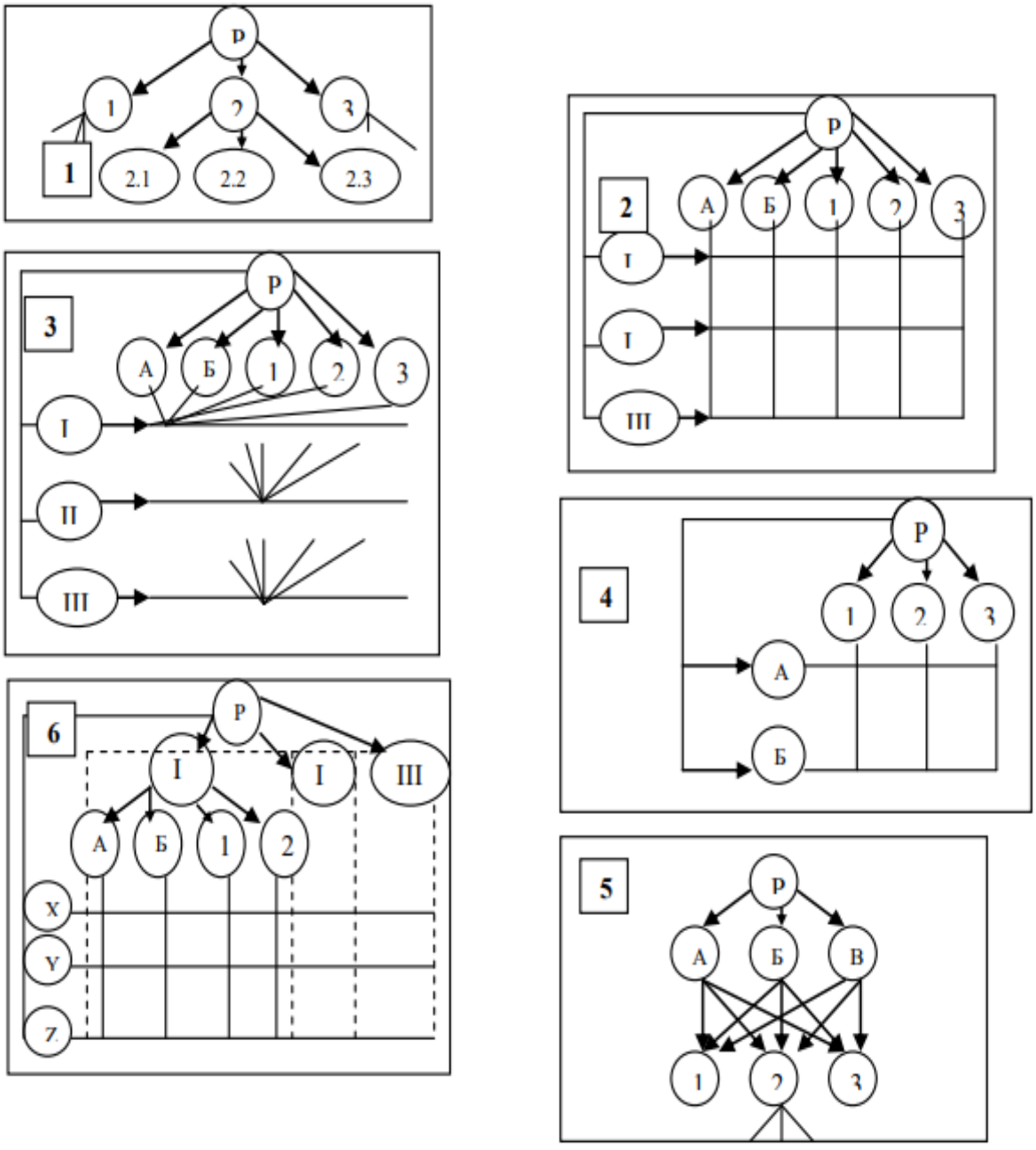
а) линейную;

б) функциональную;

в) линейно-функциональную;

г) матричную (штабную);

д) бригадную.



Организационные структуры организаций

Задание 10. Среднесписочная численность работников предприятия, реализующего инновационный проект, в отчетном году составляла 2300 чел. На протяжении года было уволено по собственному желанию 195 чел., за нарушение трудовой дисциплины – 50 чел., из-за повышенных требований к уровню квалификации сотрудников и сложностей на рынке труда было принято на работу за отчетный период только 32 чел.

Определите потери предприятия вследствие текучести кадров и уменьшения объема выполненных работ, если среднедневная выработка одного работника составила 120 шт., при договорной цене – 52 руб./шт., фактическое количество рабочих дней в отчетном году – 230 дней, среднее количество неотработанных дней уволенными работниками – 116 дней, а среднее количество отработанных дней вновь принятыми работниками – 46 дней.

Задание 11. Проведите сравнительный анализ традиционной и инновационной моделей управления персоналом по критериям, которые представлены в таблице.

Таблица

Критерии традиционной и инновационной моделей управления персоналом

Инновационная модель управления персоналом	Критерии для сравнительного анализа	Традиционная модель управления персоналом
1	2	3
…..	Принцип построения системы управления персоналом	…..
…..	Отношение к персоналу	…..
…..	Основные функции службы управления персоналом	…..
…..	Место и роль службы управления персоналом в общей системе управления персоналом	…..
…..	Подготовка специалистов в области управления персоналом	…..

Задание 12. В прошлом году технологическая трудоемкость продукции составляла 3500 тыс. чел. -часов, фонд рабочего времени – 220 дней по 8 часов. Нормы в среднем выполнялись на 120%. Численность вспомогательных рабочих в основных цехах составляла 15% численности основных работников. Во вспомогательных цехах работало 50% от числа рабочих основных цехов. Работники составляли 70% численности всего промышленно-производственного персонала. В плановом периоде предусматривается в результате осуществления организационных мероприятий снизить трудоемкость на 6%. Определить численность работающих на предприятии в плановом периоде.

Задание 13. Заполните таблицу, указав результаты сопротивления кадровым нововведениям.

Таблица

Причины сопротивления кадровым нововведениям

Причины Сопротивления	Результат Сопротивления	Реакция работников на Нововведение
Узкособственнический интерес	…	В ожидании потери свободного времени, привычного стиля и методов работы.
Неправильное понимание ситуации	…	Недоверие к событиям, отношение к этому ничего не даст ни самим сотрудникам, ни организации. Недостаточное знание методов обучения. Старые стереотипы.
Различная оценка ситуации	…	Некоторые сотрудники боялись перестановки. Персонал, в связи с событиями, боялся, что это всего лишь «ширма», были опасения потери.
Нетерпимость к нововведениям	…	Страх конкуренции сотрудниками, боязнь оказаться менее компетентными.

Задание 14. Снижение текучести персонала через HR-инновации

Ситуация:

В компании «Инновации Плюс» текучесть кадров составляет 25% в год**,** что приводит к высоким затратам на подбор и адаптацию новых сотрудников. Руководство решило внедрить инновационные HR-практики:

- Гибкий график и удаленную работу
- Программу наставничества и карьерного роста

Задание:

1. Какие экономические показатели нужно отслеживать, чтобы оценить эффективность этих изменений?
2. Как рассчитать экономию от снижения текучести, если стоимость замены одного сотрудника — 150 000 руб**.**, а планируется сократить текучесть до 12**%**?
3. Какие качественные (нефинансовые) эффекты могут проявиться?

Задание 15. В последние годы постоянно растет число работников, занятых исследованиями и разработками в сфере информационных технологий, консалтинговых услуг, производства высокотехнологичных товаров. Создаются организации, занятые исключительно интеллектуальным трудом, нематериальные активы которых составляют более 90 % от всех их активов. Продукция таких организаций – технологии, изобретения, новые знания – становится все более востребованной рынком: как непосредственно населением, так и остальными отраслями экономики. Организациям, занятым преимущественно интеллектуальным трудом, важно найти такую форму, которая обеспечит им максимально эффективную деятельность. И ответом на этот вызов времени стали интеллектуальные организации.

Можно ли согласиться с представленным подходом к эволюции организаций? Ответ обоснуйте.

Задание 16. Разработать и составить организационную структуру управления акционерного общества, в котором имеются:

- общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Генеральный директор;
- Директора: директор по коммерции; директор по общим вопроса; директор по экономике.
- Торговый отдел, главный товаровед;
- Служба главного инженера, Служба инженера по технике безопасности, Служба транспортного отдела, Служба начальника отдела снабжения.
- Планово-экономический отдел, Отдел организации торговли, Бухгалтерия,

Определить тип организационной структуры управления.

Перечислите преимущества и недостатки данной структуры

Задание 17. Разработать и составить организационную структуру фирмы «Стандарт», в которой имеются:

- Руководитель фирмы «Стандарт»;
- Отдел химических продуктов;
- Функциональное обеспечение проекта: производственные мощности, исследования и разработки, материально-техническое обеспечение, кадры, контроль и бух.учет.
- проекты: Проект «Продукт XXI», Проект «Здорово!», Проект «Эковзгляд»
- последовательность осуществления операций каждого проекта: производственная группа, группа конструкторов-технологов, группа снабжения, кадровая группа, бухгалтерская группа.

Определить тип организационной структуры управления.

Определите уровни управления в данной организации.

Задание 18. Разработать и составить организационную структуру университета, в котором имеется:

- ректор,
- проректор по учебной деятельности,
- проректор по международной деятельности,
- проректор по научной деятельности,
- проректор по учебно-методической деятельности,
- проректор по воспитательной работе со студентами,
- проректор по административно-хозяйственной деятельности,
- начальник ОК,
- ОК,
- главный бухгалтер,
- бухгалтерия,
- отдел качества;
- отдел по управлению по внешним связям;
- отдел по НИР;
- начальник учебной части,
- 5 институтов,
- 10 факультетов (по 2 в каждом институте),
- 50 кафедр (по 5 на каждом факультете).

1. Линейная структура. Для нее характерна вертикаль: высший руководитель – линейный руководитель (подразделения) – исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют.

Рис. Линейная организационная структура

2. **Линейно-штабная организационная структура** (рис.).

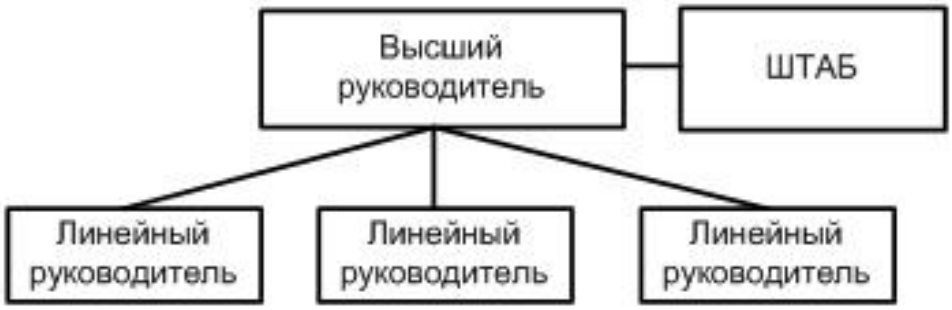


Рис. Линейно-штабная организационная структура

По мере роста предприятия, как правило, линейная структура преобразуется в линейно-штабную. Она аналогична предыдущей, но управление сосредоточено в штабах. Появляется группа работников, которые непосредственно не дают распоряжений исполнителям, но

выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения.

3. Функциональная организационная структура (рис.)

При дальнейшем усложнении производства возникает необходимость специализации работников, участков, отделов цехов и т. д., формируется **функциональная структура** управления. Распределение работ происходит по функциям.

Рис. Функциональная организационная структура

При функциональной структуре происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий.

Здесь имеет место вертикаль: руководитель — функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) — исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи.

Недостаток — функции руководителя размыты.

4. Линейно-функциональная организационная структура (рис).

При линейно-функциональной структуре управления основные связи – линейные, дополняющие – функциональные.

Рис. Линейно-функциональная организационная структура

5. Дивизиональная организационная структура (рис.).

Рис. Организационная структура

В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая дивизиональная структура управления. Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам. В свою очередь в отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их

от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений.

Дивизионная структура управления строится на основании выделения подразделений, или дивизионов. Данный вид применяется в настоящее время большинством организаций, особенно крупными корпорациями, так как нельзя втиснуть деятельность крупной компании в 3-4 основных отдела, как в функциональной структуре. Однако длинная цепь команд может привести к неуправляемости. Создается также в крупных корпорациях.

6. Матричная организационная структура (рис.).

Рис. Матричная организационная структура

В связи с необходимостью ускорения темпов обновления продукции возникли программно-целевые структуры управления, получившие названия матричные. Суть матричных структур состоит в том, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.

При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Этим достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов. Недостатки – сложность структуры, возникно-

вение конфликтов. Примером могут служить авиакосмическое предприятие, телекоммуникационные компании, выполняющие крупные проекты для заказчиков.

Задание 19. Определение затрат на реализацию стратегии инновационного развития организации на конструктивном этапе при разработке улучшающей технологии

В рамках реализации стратегии инновационного развития предприятия ключевым этапом является конструктивная проработка улучшающей технологии, требующая детального расчета совокупных затрат.

На данном этапе формируются расходы, связанные с созданием промышленного образца, оплатой труда, налоговыми отчислениями, амортизацией и накладными издержками.

Исходные данные:

На основании предоставленных данных:

- Затраты на промышленный образец: 102 × 1,Nв тыс. руб. (где Nв – номер варианта);
- Оплата труда: 12,0 тыс. руб.;
- Социальные отчисления: 4,6 тыс. руб.;
- Амортизация: 10,5 тыс. руб.;
- Накладные расходы: 38,9 тыс. руб.

Методика расчета:

Общие затраты (**З**) на конструктивном этапе определяются по формуле:

З=Зобразец+Зопл.труд+Зотч+Заморт+ЗнаклЗ=Зобразец +Зопл.труд+Зотч+Заморт+Знакл

где:

- Зобразец – затраты на создание промышленного образца, тыс. руб.;
- Зопл. труд – расходы на оплату труда, тыс. руб.;
- Зотч – отчисления ЕСН и страховых взносов, тыс. руб.;
- Заморт – амортизационные отчисления, тыс. руб.;
- Знакл – накладные расходы, тыс. руб.

Данный расчет позволяет предприятию:

1. Оценить финансовую нагрузку на инновационный проект.
2. Оптимизировать распределение ресурсов.

3. Сформировать бюджет для последующих этапов внедрения технологии.

Для уточнения итоговой суммы необходимо подставить значение **Nв** (номер варианта).

Задание 20. Какую стратегию работы с персоналом следует придерживаться руководству компании – повышать зарплату квалифицированному персоналу при сокращении общей численности или увеличивать численность персонала за счет дополнительного набора малооплачиваемых сотрудников, если рост текучести квалифицированных кадров приводит к росту издержек на 800 тыс. р., а неквалифицированных сотрудников – 150 тыс. р., при средних потерях от ошибочных решений в размере 100 тыс. р. для квалифицированного персонала и 450 тыс. р. – для неквалифицированного? Ответ обоснуйте методом теории игр.

Таблица

Платежная матрица для выбора стратегии

№ п/п	Альтернативные стратегии	Последствия		Худший результат
		Текучесть кадров	Ошибки решений	
1.	Повышать зарплату квалифицированному персоналу при сокращении общей численности			
2.	Увеличивать численность персонала за счет дополнительного набора малооплачиваемых сотрудников			
	Лучший результат			

Задание 21. Опишите типы инновационных стратегий (рассмотреть все стратегии) и приведите примеры их использование отечественными и зарубежными предприятиями в виде таблицы.

№ п/п	Инновационная стратегия	Пример отечественной компании и сущность стратегии	Пример зарубежной компании и сущность стратегии
1.			
2.			
3.			
……			

Задание 22. Практическая ситуация для анализа. На рынке существуют и заимствуют друг с другом различные по размеру и сферам деятельности предприятия.

Стратегии каждого из них выявить отличительные признаки и строить свою стратегию, опираясь на эти признаки, позволяет им избегать прямого конкурентного столкновения и добиваться успеха.

В таблице представлены 4 типа фирм:

А – является крупным промышленным предприятием – лидером в своей отрасли;

В – среднего размера фирма, производящая особую высококачественную продукцию для определенного круга потребителей;

С – фирма пионер, действующая в университете;

Д – малая фирма, обслуживающая локальные потребности рынка.

Признаки, профиль производства	Предприятие			
	А	В	С	Д
Специальные навыки предприятия				
Устойчивость фирмы				
Величина рыночного сегмента				
Гибкость приспособления к рынку и удовлетворение потребностей рынка				
Восприимчивость к инновациям				
Расходы на НИОКР				

Задания к ситуации.

1. Какие из перечисленных признаков формируют явные источники конкурентного преимущества указанных предприятий.

2. Какие дополнительные источники конкурентного преимущества для данных предприятий Вы могли бы привести в качестве примера?

3. Какие рекомендации для разработки инновационной стратегии Вы можете предложить исследуемым предприятиям?

Задание 23. Задачами проведения организационного обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решение перечисленных задач.

Постановка задачи

Определить, какой из методов, приведенных в таблице, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

1) приобретение знаний;

2) развитие способностей;

3) изменение отношения.

Методические указания

Группу студентов необходимо разделить на небольшие подгруппы, которые должны обсудить и совместно решить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех приведенных выше задач.

При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и ответить на следующие вопросы:

• может ли этот метод подойти для (наименование одной из задач)?

• если этот метод признан приемлемым для данного случая, то какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании?

При заполнении таблицы можно использовать знак вопроса, для того чтобы отмечать сомнения или «при некоторых обстоятельствах». В других случаях можно использовать галочку (подходит) или перечеркивание (не подходит).

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
1. Инструктаж			
2. Наставничество			
3. Консультирование			
4. «Сидя рядом»			
5. Менторский подход			
6. Демонстрация приемов работы			
7. Метод усложняющихся заданий			
8. Специальный подбор заданий			
9. «Оставление на произвол судьбы»			
10. Работа под руководством специалиста			
11. Ситуационный анализ			
12. Моделирование ситуаций			
13. Советы молодых специалистов			
14. Обзор обратной связи			
15. Круглые столы			
16. Дискуссии			
17. Участие в специальных проектах			
18. Рабочие группы			
19. «Мозговая атака»			
20. Учебные фильмы			
21. Экспериментирование			
22. Стажировки			
23. Участие в научно-практических конференциях			
24. Деловые игры			
25. Тренинги			
26. Дистанционное обучение			
27. Лекции			
28. Самостоятельное изучение специальной литературы			

Задание 24. В табл. представлена динамика индикатора «Высшее образование и профессиональная подготовка» за 2020-2024 гг.

Страна	Высшее образование и профессиональная подготовка		
	2020-2021	2022-2023	2023-2024
Россия	45	51	50
Бразилия	64	58	58
Индия	55	66	85
Китай	78	61	60
США	5	7	9
Швейцария	7	6	4
Швеция	2	3	2
Германия	20	22	19

Несмотря на то, что Россия занимает более высокие позиции в рейтинге GCI (Глобальный индекс кибербезопасности) в разрезе индикатора «Высшее образование и профессиональная подготовка», страна все еще отстает от ведущих мировых держав, причем это отставание с каждым годом становится все более значительным.

Согласно Концепции модернизации российского образования, «роль образования на современном этапе развития России определяется задачами ее перехода к демократическому и правовому государству, к рыночной экономике, необходимостью преодоления опасности отставания страны от мировых тенденций экономического и общественного развития.

Модернизация российского образования вызывает в обществе ожесточенные споры.

Ниже приведены выдержки из статей, касающихся российского образования и обеспечения его качества. По словам ректора МГУ Виктора Садовничего, сейчас оплата за обучение в некоторых вузах России «зашла далеко и становится иногда кричащей». Всероссийский интернет-опрос российских студентов-выпускников, проведенный порталом для молодых специалистов Career.ru, показал, что 44% недовольны качеством полученного образования. Больше всего недовольных образованием студентов в региональных вузах (49%). Студенты Москвы и Санкт-Петербурга не могут определиться с оценкой качества полученного образования (каждый пятый затрудняется ответить, а количество довольных и недовольных примерно равное). Тем не менее, московские студенты в целом оценивают качество своего

образования ниже петербуржцев -3,3 балла по пятибалльной шкале ставят студенты-выпускники качеству своего образования. Максимальную оценку в 4,1 балла дают образованию студенты, довольные его качеством, а неудовлетворительные 2,5 балла ставят образованию студенты, недовольные своим обучением.

Среди главных претензий выпускников к качеству образования – плохо составленная программа (79%), плохое материально-техническое состояние (47%) и низкий уровень квалификации преподавателей (44%). 23% жалуются на угнетающую атмосферу.

ИА Regnum. «Наша наука всегда была интернациональна, международное сотрудничество спасало нас, когда многократно падали расходы на науку и образование. Мы никогда не были в отрыве от мировых знаний, но есть серьезные проблемы, которые за нас никто не решит», - заявил в Санкт-Петербурге, открывая в Научном центре РАН конференцию «Наука и образование в России: потенциал, проблемы, перспективы», академик РАН, председатель президиума Санкт-Петербургского центра РАН Жорес Алферов.

«Мы пережили кризис падения образовательного уровня - с передовых позиций в мире, как указано в докладе ООН, скатились на 54-е место. Нас подкосил кризис чтения, восьмикратное за время “активных реформ” падение расходов на образование (данные Общественной палаты РФ) и статуса педагога, огромный кадровый голод, - перечислил беды российского просвещения член-корреспондент РАО, доктор философских наук, профессор, зам. председателя Комитета по образованию Госдумы РФ Олег Смолин. – Только за один год так называемого “переходного времени” покинули Родину 80 тыс. ученых, и этот массовый отъезд только в денежном выражении стоил стране 60 мрлд долл».

Задания:

1. На основе изложенной информации оцените качество российского образования в рамках повышения конкурентоспособности страны.

2. Сформулируйте 7-10 показателей качества образования, значимых с Вашей точки зрения. Оцените ваш ВУЗ по данным показателям.

3. Разработайте рекомендации, связанные с повышением качества российского образования.

Задание 25. Исходные данные. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Постановка задачи. Какая и почему?

а) «чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;

б) «все это мелочи, главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;

в) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его;

г) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Задание 26. Генеральный директор Международного центра по обучению управлению Глеб Ч., обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. За три года своего существования Центр превратился из объединения трех бывших коллег по консультационной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает 18 штатных инструкторов и 7 технических сотрудников. Глеб также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 75% объема работ Центра. По мнению Глеба, начальный период «компании-семьи», когда каждый старался изо всех сил, завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?

2. Какую систему оценки вы бы предложили Глебу?

Задание 27. Отдел человеческих ресурсов крупной национальной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме - ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 85 из разосланных 180 анкет.

Результаты опроса показали, что:

•71% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;

•52% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

•40% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;

18% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;

•75% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;

•80% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;

20% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы для обсуждения:

1. О чем говорят результаты опроса?

2. В чем причины сложившейся ситуации?

3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

Задание 28. Анализ современных HR-инноваций и их внедрение в практику управления персоналом.

Проведите исследование ключевых инноваций в управлении персоналом (например, искусственный интеллект в рекрутинге, геймификация обучения, цифровые HR-платформы, анализ больших

данных в HR-аналитике и др.). Выберите одну конкретную инновацию и проанализируйте ее сущность и принципы работы; преимущества и возможные риски внедрения; примеры успешного применения в компаниях. Разработайте рекомендации по внедрению выбранной инновации в условной или реальной организации (с учетом ее специфики).

Задание 29. Разработайте HR-стратегию с применением цифро- вых технологий. Исследуйте современные цифровые технологии, применяемые в HR (например, AI-рекрутинг, чат-боты для адаптации, системы предиктивной аналитики, платформы для управления вовлеченностью).

Проведите анализ эффективности одной из технологий на примере реальной компании (например, использование геймификации в обучении или алгоритмов для снижения текучести кадров). Разработайте фрагмент HR-стратегии для выбранной компании с обоснованием:

- какие технологии целесообразно внедрить?
- как изменится работа HR-отдела?
- какие экономические и социальные эффекты ожидаются?

Задание 30. Определите, какие из перечисленных целей являются стратегическими, а какие финансовыми. Соответствуют ли эти цели требованиям, предъявляемым к формулировке целей?

Основными требованиями к целям являются комплексность, системность, согласованность, достижимость, конкретность, гибкость, преемственность, четкость или ясность, измеряемость, мотивированность, совместимость и формализуемость.

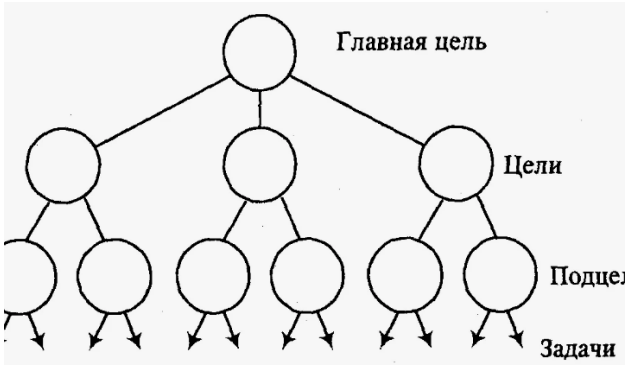
1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10% в течение трех лет.
2. Обеспечить рост выручки на 5%.
3. Обеспечить повышение качества знаний студентов в течение года.
4. Повысить репутацию университета среди абитуриентов.
5. Повысить конкурентоспособность фирмы.
6. Расширить номенклатуру продукции.
8. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
9. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.

Задание 31. Постройте дерево целей для одной из предложенных или придумать свою:

- Стать безусловным лидером регионального рынка нефтепродуктов.
- Выйти на первое место по выпуску стали с наименьшими издержками и индексом производства на высшем или среднем уровне.
- Разработать блог для предпринимателей с самым большим показателем узнаваемости в регионе и привлечь 1 млн постоянных подписчиков.
- Поднять объем сбыта в 6 раз.
- Открыть сеть автомагазинов с максимальной (в стране) разветвленностью.
- Обеспечить желаемый уровень финансового благосостояния
- Увидеть своё имя в списке журнала FORBS.

Методические указания

Дерево цели проекта имеет вид графической модели или схемы, включающей элементы разных уровней.



Здесь есть ствол, ветви и листья. При этом для наглядности крона дерева развивается сверху вниз. Ствол является основой схемы и располагается в самом верху.

Вершина является отображением стратегической цели проекта, вытекающей из миссии. Основную задачу следует сформулировать в виде амбициозного и мотивирующего текста. Стратегическую цель непросто реализовать за несколько этапов. Для ее достижения нужно время, финансовые и трудовые ресурсы.

Чаще всего вершиной является одна цель (в редких случаях их может быть и две). Она устанавливается, в среднем, на срок от 5 до 15 лет. Ее достижение – это большой и значимый результат. Ветвями де-

рева целей являются задачи тактического характера. Их необходимо решить для выполнения стратегической миссии организации. Различают 3 уровня тактических задач.

От ствола отходят наиболее крупные ветви. Это – задачи первого уровня, отличающиеся масштабностью. Как правило, крупных веток бывает 3 или 4. Большее их количество обычно приводит к нарушению порядка в формируемой структуре.

Рассмотрим примеры задач первого уровня дерева целей:

- Повышать ежегодно объем выпуска продукции на 10 %.
- Сформировать новые критерий качества продукта.
- Увеличить в 2 раза показатель популярность бренда.

Достижение указанных выше планов обеспечивается задачами второго уровня. К примеру, чтобы обеспечить ежегодный рост выпуска продукции на 10 % необходимо:

- оптимизировать производственные процессы;
- обновить технологические линии выпуска продукции;
- обеспечить профессиональное развитие работников.

В свою очередь, планы второго уровня реализуются за счет задач последующего, третьего. К примеру, чтобы обеспечить профессиональное развитие работников необходимо:

- сформировать систему обучения и наставничества;
- разработать механизм мотивации для работников.

Отметим, что тактические задачи первого уровня устанавливаются на срок от 1 до 3 лет. От прутьев дерева целей отходят побеги – оперативные задачи. Они показывают принципы достижения тактических показателей. Ветви также могут быть разделены на несколько уровней. Это зависит от сложности этих текущих планов. Примеры оперативных задач дерева целей:

- сформировать редакционную политику для развития предпринимательского блога.
- подобрать новых поставщиков, чтобы минимизировать затраты на закупку.

Разработка оперативных задач осуществляется на срок от одного месяца до полугода.

Листьями как частями дерева целей выступают подзадачи. Они представляют собой конкретные действия, позволяющие выполнить оперативные планы. Примеры подзадач дерева целей предприятия:

- набрать копирайтеров для создания контента блога для предпринимателей;
- создать и запустить рекламные кампании в Гугл и Яндекс;
- закупить новое оборудование.

Подзадачи создают на срок от нескольких часов до 1 месяца.

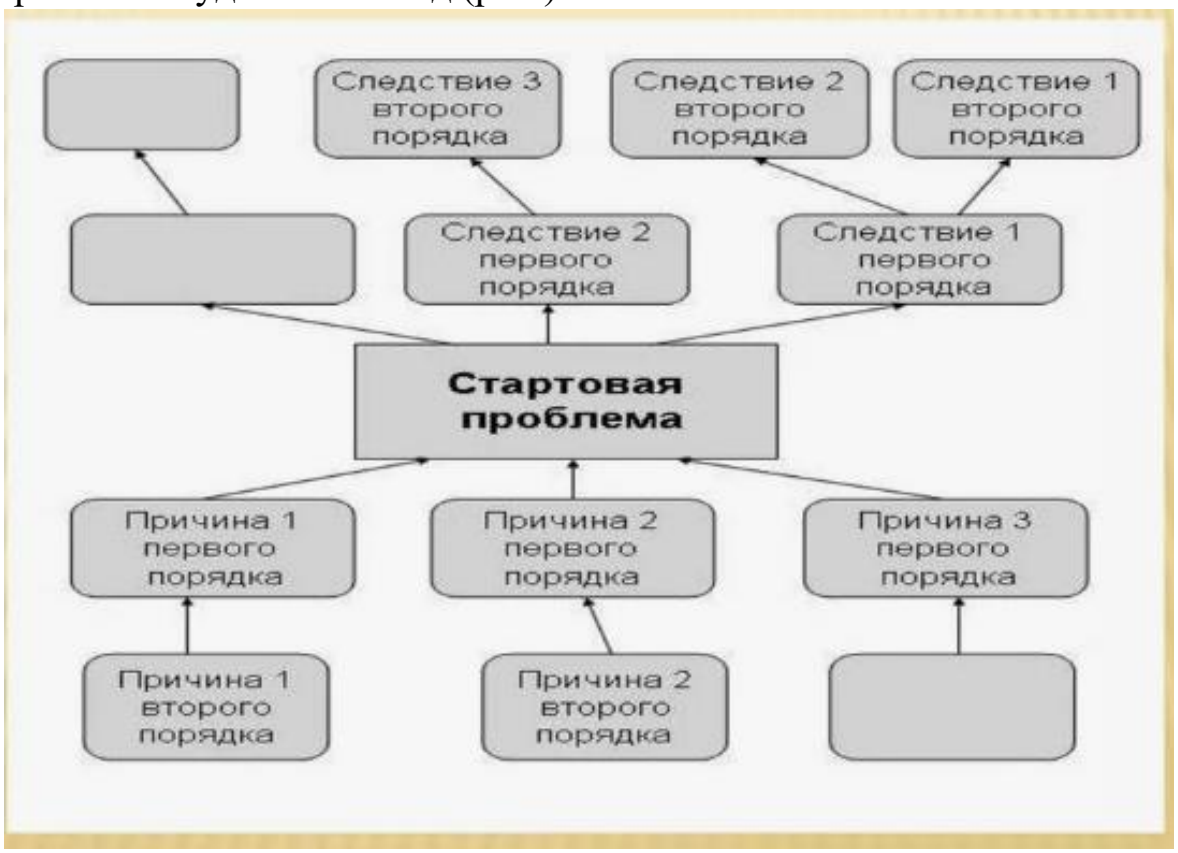
Задание 32. У выпускников школ низкий уровень знаний, что чревато негативными последствиями. Анализ проблемы позволил установить следующие причины:

1) слабая обеспеченность учебной программы, связанная с низкой обеспеченностью учебниками и слабым уровнем преподавателей;

2) отсутствует выраженная направленность на овладение знаниями, что связано с низкой мотивацией учащихся и нежеланием учиться. Цепочку причин можно продолжить.

Изобразите диаграмму причинно-следственной связи данной проблемы.

Возможная схема диаграммы причинно-следственной связи проблемы будет иметь вид (рис.)



Задание 33. Кейс-задание: внедрение AI-ассистента для рекрутинга и адаптации персонала.

Компания**:** ООО «ТехноПрогресс» (сфера — IT-разработка). Проблема: длительный процесс подбора сотрудников (в среднем 45 дней), высокий процент оттока на испытательном сроке (25%), низкая вовлеченность новых сотрудников.

Задача HR-отдела: внедрить инновационное решение на основе искусственного интеллекта (AI), чтобы:

- ускорить рекрутинг;
- повысить качество адаптации;
- снизить процент оттока в первые 3 месяца работы.

Таблица

Текущие показатели HR-процессов

Показатель	Текущее значение	Целевое значение (через 6 мес.)
Средний срок закрытия вакансии	45 дней	25 дней
% оттока на испытательном сроке	25%	10%
Уровень вовлеченности новичков	58%	85%
Доля релевантных резюме	40%	75%

Таблица

Функционал AI-ассистента

Модуль AI-ассистента	Описание	Ожидаемый эффект
Чат-бот для скрининга	автоматический отбор кандидатов по ключевым навыкам, тестирование	сокращение времени на первичный отбор на 70%
Автоматизированный	персональный гайд, интерактивные курсы, напоминания о задачах	ускорение адаптации на 30%
Анализ тональности	оценка удовлетворенности сотрудников через чат и опросы	снижение оттока на 15%
Прогнозирование успешности кандидата	ML-алгоритмы на основе данных прошлых наймов.	увеличение релевантности найма на 35%.

Таблица

План внедрения и бюджет

Этап	Срок	Бюджет (руб.)	Ответственный
Анализ рынка AI-решений	1 месяц	50 000	HR-директор
Разработка MVP	3 месяца	500 000	IT-отдел
Тестовый запуск (3 вакансии)	1 месяц	100 000	HR + AI-специалист
Масштабирование	2 месяца	300 000	Руководитель проекта
Обучение сотрудников	2 недели	80 000	HR-менеджер

Задание:

1. Анализ данных:
    - Как AI-ассистент может сократить срок закрытия вакансии с 45 до 25 дней?
    - Какие метрики нужно отслеживать для оценки эффективности?
2. Расчет ROI:
    - При средних затратах на подбор одного сотрудника в 100 000 руб., сколько компания сэкономит, сократив отток с 25% до 10% (ежегодно нанимается 200 человек)?
3. Разработка предложений:
    - Какие дополнительные функции AI-ассистента можно добавить для повышения вовлеченности?
    - Предложите способы минимизации рисков (например, ошибки алгоритмов).
4. Презентация решения:
    - Подготовьте 3 слайда с ключевыми аргументами для руководства о необходимости внедрения AI.

Формат ответа:

- Письменный отчет (3–5 страниц) или презентация (5–7 слайдов).
- Графики, таблицы AI-решений.

Задание 34. Внедрение HR-аутсорсинга в розничной сети "Стармаркет"

Розничная сеть «Стармаркет» (50 магазинов, 2000 сотрудников) столкнулась с ростом затрат на HR-администрирование:

- Высокая нагрузка на внутренний HR-отдел (10 человек), который не справляется с массовым подбором, кадровым делопроизводством и расчетом зарплат.
- Низкая эффективность рекрутинга: время закрытия вакансий — 45 дней (при норме 20).
- Регулярные ошибки в начислении заработной платы из-за сложного графика работы сотрудников.

Ситуация: Компания «Гастрономия» (сеть кафе, 1000 сотрудников) хочет внедрить HR-аутсорсинг для рекрутинга и обучения персонала. Передача непрофильных HR-функций на аутсорсинг специализированной компании «HR-PRO».

Требуется:

1. Разработать план перехода по аналогии с кейсом (таблица этапов).
2. Рассчитать экономию, если:
   - Текущие затраты на HR — 8 млн руб./год.
   - Аутсорсинг обойдется в 5 млн руб./год.
   - Потери от вакансий сократятся с 30 до 15 дней.
   - Заполните таблицу.
3. Предложить 2 риска и способы их устранения.

Этапы внедрения

Этап	Действия	Результат
1. Анализ и выбор поставщика	• Определение функций для передачи: рекрутинг, кадровый учет, расчет зарплаты. • Выбор аутсорсера по критериям: опыт в ритейле, стоимость	Заключен контракт с «HR-PRO» на 3 года.
2. Передача процессов	• Интеграция IT-систем (1С ↔ HRM «HR-PRO»). • Обучение внутренних координаторов.	Автоматизированы 80% рутинных операций.
3. Пилотный запуск	• Аутсорсинг рекрутинга для 5 магазинов. • Передача расчета зарплаты для 300 сотрудников.	Срок закрытия вакансий сокращен до 25 дней.
4. Полное внедрение	• Постепенная передача всех HR-функций. • Введение KPI для аутсорсера (например, 95% точность расчетов).	100% процессов передан

Экономический эффект

Параметр	До внедрения	После внедрения	Экономия/Прирост
Затраты на HR-отдел (год)			
Время закрытия вакансий			
Ошибки в расчете зарплаты			
Скорость обработки документов			

Задание 35. Внедрение инновационной системы обучения персонала в компании "Цифра".

Компания «Цифра» (производство электроники, 1500 сотрудников) столкнулась с проблемой:

- 40% персонала не готовы к переходу на цифровое производство (роботизация).
- Традиционные курсы повышения квалификации не дают практических навыков**.**
- Низкая вовлеченность в обучение (только 25% сотрудников проходят ежегодные программы).

Решение**:** внедрение гибридной системы инновационного обучения (обучение + VR-тренажеры + геймификация).

Данные:

- Текущие затраты на обучение: 600 тыс. руб./год.
- Планируемые инструменты: AR-симуляторы строительных процессов + микрообучение.

Требуется:

1. Заполнить таблицу этапов внедрения
2. Рассчитать бюджет, если:
    - Разработка AR-курсов: 400 руб./час (необходимо 50 часов).
    - Аренда AR-очков: 50 тыс. руб./мес.
3. Предложить 2 способа повышения вовлеченности.
4. Надо обучить 500 человек.

1. План внедрения инновационного обучения

Этап	Действия	Инструменты/Методы	Сроки
Анализ потребностей	Опрос сотрудников, аудит навыков	Анкетирование, тестирование	1 месяц
Разработка программы	Создание модулей: • Цифровые технологии • Soft skills • VR-тренажеры	курсы, Unity (VR)	3 месяца
Пилотный запуск	Обучение 100 сотрудников	Moodle	2 месяца
Полное внедрение	Масштабирование на все подразделения	Вебинары, чат-боты поддержки	6 месяцев
Мониторинг	Оценка эффективности через KPI	опросы	Ежеквартально

2. Сравнение традиционного и инновационного обучения

Критерий	Традиционное обучение	Инновационное обучение
Формат	Очные лекции	Гибридное (онлайн + VR)
Вовлеченность	25%	75% (геймификация + микрообучение)
Стоимость	500 тыс. руб./год	1,2 млн руб./год (но +30% эффективности)
Практическая польза	Теория без отработки навыков	Симуляции реальных задач

Задание 36. Внедрение системы микрообучения в банковском секторе

Банк «Финансист» (12 000 сотрудников) столкнулся с проблемой низкой эффективности корпоративного обучения:

- Только 30% сотрудников регулярно проходят обязательные курсы;
- Средний процент завершения электронных курсов — 45%;
- Жалобы сотрудников на нерелевантность контента и перегруженность информацией.

При этом регулятор ужесточил требования к ежегодной сертификации сотрудников, а конкуренты начали внедрять современные форматы обучения. Банк принял решение о переходе на систему микрообучения с элементами геймификации. Задачи:

1. Показать проблемы традиционного обучения (низкая вовлеченность, нерелевантность контента).
2. Отразить этапы внедрения микрообучения (анализ, пилот, масштабирование).
3. Оценить результаты (учебные, бизнес- и нематериальные эффекты).
4. Выявить проблемы и способы их решения.
5. Предложить дополнительные инструменты (AI, VR) для развития системы.

Глава 3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА

3.1. Инновационный потенциал персонала: структура, методы диагностики и управления

В условиях стремительной цифровой трансформации и глобальной конкуренции инновационный потенциал персонала становится ключевым фактором устойчивого развития компаний. Технологические изменения, появление новых бизнес-моделей и растущие требования клиентов заставляют организации искать сотрудников, способных не только адаптироваться к изменениям, но и активно генерировать прорывные идеи. В эпоху, когда искусственный интеллект и автоматизация рутинных процессов меняют рынок труда, ценность приобретают именно те работники, которые обладают креативным мышлением, готовностью к экспериментам и способностью превращать инновации в конкурентные преимущества. При этом исследования показывают, что компании с высокой культурой инноваций демонстрируют на 30-50% более высокие финансовые показатели, что делает развитие инновационного потенциала персонала не просто HR-трендом, а стратегической необходимостью для бизнеса, стремящегося к лидерству.

Инновационный потенциал персонала – это совокупность способностей, знаний, мотивации и организационных условий, которые позволяют сотрудникам генерировать, разрабатывать и внедрять новые идеи, технологии и методы работы для повышения эффективности организации.

Инновационный потенциал персонала — совокупность способностей и возможностей работников осуществлять устойчивое развитие организации. Инновационный потенциал персонала определяется возможностями как отдельного работника, так и всего трудового коллектива.

Инновационный потенциал персонала включает:

- *интеллектуальные ресурсы* (профессиональные знания, креативность, способность к нестандартному мышлению);
- *личностные качества* (инициативность, готовность к риску, адаптивность);

- *социально-коммуникативные навыки* (умение работать в команде, делиться идеями, убеждать);
- *организационные факторы* (корпоративная культура, система мотивации, доступ к ресурсам).

В психологии и социологии традиционно выделяют группы качеств работника, имеющие инновационный характер:

- инновационная готовность к работе (интеллектуальное развитие, способность к приращению общих и профессиональных знаний, профессиональная компетентность);

- мотивационные качества (сформированность мотивов к труду, стремление к самовыражению, творчеству, к разумному риску; инициатива);

- инновационное отношение к труду (ориентация на высокие стандарты качества труда, творческое отношение к работе, восприимчивость к нововведениям);

- общечеловеческие и личностные качества (открытость новым идеям, наличие здоровых амбиций, стремление к профессиональному росту, стремление обмениваться идеями и опытом).

Таким образом, инновационный потенциал персонала характеризуется:

- способностью к генерации идей – умение находить нестандартные решения проблем;
- готовностью к изменениям – отсутствие сопротивления нововведениям;
- практической реализацией инноваций – не только создание, но и внедрение улучшений;
- взаимодействием с внешней средой – восприимчивость к новым трендам, технологиям и лучшим практикам.

Ключевые составляющие инновационного потенциала персонала представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Ключевые составляющие инновационного потенциала персонала организации

Компонент	Характеристика
Когнитивный	Профессиональные знания, аналитические способности, креативность.
Мотивационный	Внутренняя и внешняя мотивация к инновациям (интерес, карьерные перспективы, вознаграждение).
Коммуникативный (социальный)	Командная работа, лидерские качества, коммуникативные навыки.
Организационный	Поддержка руководства, гибкие процессы, ресурсы для экспериментов.

Инновационный потенциал персонала – это не только индивидуальные способности сотрудников, но и система управления, которая стимулирует и поддерживает их творческую и практическую активность.

Исследования российских ученых позволили выделить характерные типы трудовых коллективов, которые обладают различной способностью к осуществлению инновационной деятельности. В таблице 3.2 представлена классификация типов трудовых коллективов в зависимости от способности к инновационной деятельности:

- ***«Семья»*** – это сплоченная группа, где преобладают доверительные отношения, взаимоподдержка и открытость к изменениям. В такой среде сотрудники легче принимают нововведения, так как чувствуют себя частью команды.

Таблица 3.2.

Классификация типов трудовых коллективов в зависимости от способности к инновационной деятельности

Тип коллектива	Характеристика типа
«Стадо»	Относительно устойчивое сообщество работников, ведомое безусловным лидером - «пастухом» - и повинующееся силе традиций, привычек или инстинкта. Характеризуется минимальными взаимоотношениями между членами коллектива и отсутствием выраженных индивидуальных функций его членов
«Стая»	Положение в коллективе определяется отношениями работников с руководителем, наблюдается напряженность в отношениях с коллегами, соперничество. а порой и враждебность. Руководитель является победителем, человеком, обладающим непререкаемой властью
«Автобус»	Коллектив может рассматриваться как временное сообщество людей, заинтересованных лишь в достижении конечной цели движения, которая от них по существу не зависит. Благополучие коллектива определяется исключительно состоянием предприятия в целом. Взаимоотношения е коллективе сведены к минимуму
«Семья»	Интересы работников и руководителя тесно связаны с интересами коллектива в целом, отношения дружеские, нарушаются лишь при резком антиобщественном поведении какого-либо члена коллектива
«Улей»	Постоянное сообщество работников, место каждого определяется в соответствии с его трудовой активностью, функциональными возможностями. Руководителями коллектива являются наиболее достойные члены этого сообщества

- ***«Улей»*** – высокоорганизованный коллектив с четкой структурой, где инновации внедряются системно благодаря дисциплине и координации.
- ***«Стадо»*** - в коллективах типа «стадо» низкая самоорганизация и пассивность.
- ***«Стая»*** - где наблюдается конфликтность и индивидуализм, инновационная деятельность практически невозможна из-за отсутствия мотивации и слабой коммуникации.
- **«*Автобус*»** – коллектив, где инновации возможны, но требуют дополнительных усилий по вовлечению сотрудников. В таких группах часть работников поддерживает изменения, другая – сопротивляется, однако, большинство занимает нейтральную позицию.

Наиболее оптимальными типами трудовых коллективов являются «семья» и «улей». В трудовых коллективах, сформированных по типу «стадо» и «стая» инновационная деятельность в принципе не может получить должного развития. Срединное положение между ними занимают трудовые коллективы, сформированные по типу «автобус», в которых достаточно успешно могут быть реализованы инновационные проекты.

Инновационные задачи организации могут быть решены, если они приняты и поддержаны сотрудниками. Обычно в коллективе организации можно выделить несколько групп работников: одни воспринимают новое довольно быстро, другие — спустя значительное время, остальные (и таких бывает большинство) занимают промежуточное положение между двумя этими крайними случаями.

Таким образом, эффективность инноваций зависит не только от качества идей, но и от типа коллектива, в котором они внедряются. Для успешной реализации инновационной политики руководству необходимо:

- формировать корпоративную культуру, близкую к типам «семья» или «улей»;
- активно вовлекать «умеренных» сотрудников через обучение и мотивацию;
- минимизировать влияние консерваторов, не допуская их доминирования.

Категории работников по Э. Роджерсу в контексте инновационного потенциала персонала

Американский социолог Э. Роджерс в своей теории диффузии инноваций выделил 5 категорий работников в зависимости от их готовности принимать нововведения. Эта классификация помогает организациям понимать, как разные группы сотрудников реагируют на изменения, и, следовательно, эффективно выстраивать стратегии внедрения инноваций.

1. Первую группу составляют ***новаторы*** - это около 2,5% персонала, которые всегда открыты к экспериментам и первыми пробуют новые подходы. Они обладают высокой толерантностью к риску и часто выступают генераторами смелых идей, хотя не всегда доводят их до практической реализации. Их ценность для компании заключается в способности видеть возможности там, где другие их не замечают.

2. Следующую категорию (13,5%) представляют ***ранние реализаторы*** - это уважаемые в коллективе лидеры мнений, которые тщательно анализируют новшества перед принятием решения. Они играют ключевую роль в распространении инноваций, так как их мнение имеет вес среди коллег. Эти сотрудники мотивированы практической пользой изменений и стремлением к профессиональному развитию. Организации важно вовлекать их в пилотные проекты и использовать как проводников преобразований.

3. Основную массу сотрудников (34%) составляет ***предварительное большинство*** - осторожные, но прогрессивные работники, которые принимают новое после демонстрации его эффективности. Они нуждаются в убедительных доказательствах преимуществ инноваций и успешных примерах их применения. Эта группа обеспечивает массовое внедрение изменений, но требует времени на адаптацию и дополнительного обучения. Для работы с ними эффективны кейсы успеха и постепенное внедрение новшеств.

4. ***Позднее большинство*** (еще 34%) отличается консервативными взглядами и принимает инновации только тогда, когда они становятся общепринятой нормой. Эти сотрудники часто сопротивляются изменениям и подключаются к процессу трансформации под давлением обстоятельств или руководства. Их мотивация связана преимущественно со страхом отстать от коллег или нарушить установленные правила. Работа с этой группой требует терпения и системного подхода.

5. ***Колеблющиеся*** (около 16%) представляют наибольшую сложность для внедрения изменений. Они крайне консервативны, скептически относятся к любым нововведениям и могут сознательно или бессознательно саботировать процессы преобразований. Вовлечение таких сотрудников требует индивидуального подхода, иногда административных мер, а в некоторых случаях - принятия решения об их ротации или замене. Понимание этих категорий позволяет руководителям разрабатывать дифференцированные стратегии управления изменениями и максимально эффективно использовать инновационный потенциал всего коллектива.

Применение данной теории в управлении инновационным потенциалом:

1. Для новаторов – создавать площадки для экспериментов (хакатоны, R&D-лаборатории).
2. Для ранних реализаторов – вовлекать в пилотные проекты, делать их «амбассадорами изменений».
3. Для большинства – предоставлять кейсы успеха, обучение, постепенное внедрение.
4. Для консерваторов – использовать административные меры, менторство, мягкое давление.

Понимание этих категорий помогает HR и руководителям выстраивать дифференцированные подходы к управлению инновациями, минимизируя сопротивление и ускоряя адаптацию и внедрение инноваций.

В целях управления инновационным потенциалом персонала недостаточно оценки социально-психологических характеристик работников. Необходимым звеном управления инновационным потенциалом персонала является объективная оценка уровня его развития в тот или иной момент времени.

Методы диагностики инновационного потенциала персонала

- Качественные методы
- Количественные методы
- Экспертные методы.

В таблице 3.3 представлена система показателей оценки уровня инновационного потенциала персонала организации, которая дает возможность определять его во взаимосвязи с инновационным потенциалом организации в целом. Эксперты оценивают в долях восемь индексов, причем единице соответствует максимальное развитие рас-

сматриваемого качества. Затем выводятся средние (по экспертам) нормированные оценки этих индексов. Интегральный индекс инновационного потенциала персонала определяется средним геометрическим из рассмотренных усредненных индексов.

Интегральный индекс инновационного потенциала персонала – это комплексный количественно-качественный показатель, позволяющий оценить способность сотрудников и организации в целом к генерации, внедрению и распространению инноваций. Он объединяет ключевые аспекты инновационной активности персонала в единую метрику для диагностики, сравнения и управления.

Структура индекса формируется на основе нескольких взаимосвязанных компонентов:

1. Когнитивно-творческий компонент:
   - уровень профессиональных знаний и компетенций;
   - способность к креативному мышлению и генерации идей;
   - готовность к обучению и освоению новых технологий.
2. Мотивационно-психологический компонент:
   - внутренняя мотивация к инновационной деятельности;
   - толерантность к неопределенности и риску;
   - гибкость мышления и адаптивность.

Таблица 3.3.

Система показателей оценки инновационного потенциала персонала

Индекс	Показатели
Индекс инновационной интенсивности (ИИИ)	Интенсивность выработки и усвоение новых идей (степень активности, уровень энтузиазма сотрудников) Количество патентов, сертификатов, рацпредложений Средний срок действия патентов предприятия Численность персонала, занятого исследованиями и разработками Срок внедрения инноваций Уровень физического развития персонала
Индекс интеллектуального развития персонала (ИИРП)	Доля интеллектуального труда. Уровень креативности работников. Гибкость, мобильность, адаптивность. Удовлетворенность персонала
Индекс профессионального развития персонала (ИПРП)	Опыт выполнения инновационных проектов Уровень демократизации управления и самоорганизация (в том числе наличие проектных команд, здоровый моральный климат, высокая корпоративная культура) Осознанная политика поощрения инициативных работников Степень использования инновационного потенциала персонала
Индекс образовательного уровня персонала (ИОУП)	Способность персонала получать и усваивать новые знания Структура персонала (в том числе лица с высшим образованием. повысившие квалификацию, прошедшие переобучение) Уровень самообразования персонала Совокупность конкретных знаний, навыков и умений, обусловленных профессиональной компетентностью

Информационно-коммуникационный индекс (ИКИ)	Информационное обеспечение инноваций. Уровень развития коммуникаций внутри организации. Инновационная репутация Условия труда, в том числе условия доступа к необходимой информации
Индекс инвестиционного и технико-технологического оснащения труда (ИИТТОТ)	Инвестиции Затраты (в том числе на НИОКР по стадиям инновационного цикла, отбор и обучение персонала, автоматизацию управления) Основной капитал (величина, возрастная структура и прирост, износ оборудования) Принципиально новые технологии Уровень обновляемости технологий, оборудования, организационных методов и т.п. Недоиспользованные мощности (в том числе из-за неготовности персонала)
Индекс конкурентоспособности предприятия (ИК)	Прогнозная доля инноваций (оборот от проектов/продуктов не старше 3-х лет к общему обороту) Продукция (объем, ассортимент и качество реализованной продукции (услуг), в том числе новых видов) Удовлетворенность клиентов Нематериальные активы Маркетинговые расходы на одного потребителя
Индекс финансовой результативности инноваций (ИФРИ)	Прибыль (эффективность) Стоимость бизнеса (капитал, ликвидность, оборачиваемость, рентабельность) Производительность труда

3. Социально-коммуникативный компонент:
   - способность к командной работе;
   - навыки презентации и продвижения идей;
   - вовлеченность в корпоративные инновационные процессы.
4. Организационно-управленческий компонент:
   - наличие условий для реализации инноваций (ресурсы, время, поддержка);
   - эффективность системы мотивации и стимулирования;
   - степень свободы для экспериментов и инициатив.

Применение индекса:

- диагностика – выявление сильных и слабых сторон инновационного потенциала;
- сравнительный анализ – оценка различий между подразделениями или компаниями;
- управление – разработка программ развития и мотивации персонала;
- прогнозирование – оценка готовности организации к цифровой трансформации.

Методы расчета индекса:

1. ***Количественные методы:***

- анкетирование и тестирование сотрудников;
- анализ KPI инновационной активности (количество предложенных идей, внедренных проектов);
- оценка вовлеченности в инновационные процессы.

2. ***Качественные методы:***

- экспертные оценки руководителей;
- кейс-методы;
- анализ корпоративной культуры и климата.

Интегральный индекс инновационного потенциала персонала:

$$b = \sqrt{\text{ИИИ} \times \text{ИИРП} \times \text{ИПРП} \times \text{ИОУП} \times \text{ИКИ} \times \text{ИИТТОТ} \times \text{ИК} \times \text{ИФРИ}}$$

где ИИИ – индекс инновационной интенсивности;
ИИРП – индекс интеллектуального развития персонала;
ИПРП – индекс профессионального развития персонала;
ИОУП – индекс образовательного уровня персонала;

ИКИ – информационно-коммуникационный индекс;

ИИТТОТ – индекс инвестиционного и технико-технологического оснащения труда;

ИК – индекс конкурентоспособности предприятия;

ИФРИ – индекс финансовой результативности инноваций.

Следует подчеркнуть, что от позиции организации по отношению к своему персоналу во многом зависит уровень инновационного потенциала персонала (табл. 3.4).

Раскрытие инновационного потенциала работников является основой новаторства и требует создания условий для выработки инновационных предложений, генерирования новых идей.

Таблица 3.4

Уровни развития инновационного потенциала персонала

Позиция организации по отношению к своему персоналу	Уровень развития инновационного потенциала персонала
Персонал – издержки	Низкий
Персонал – один из ресурсов	Средний
Персонал – специфический ресурс (человеческий капитал)	Выше среднего
Персонал – достояние и уникальность	Высокий
Персонал – социальный партнер	Наивысший

С этой точки зрения важно рассмотреть факторы, поддерживающие, усиливающие или блокирующие, препятствующие новаторской деятельность персонала.

Отрицательный инновационный климат характеризуется следующими ключевыми признаками:

1. неопределённость функциональных ролей — отсутствие чёткого распределения обязанностей и зон ответственности в инновационных процессах;

2. низкая мотивация персонала — недостаточная вовлечённость сотрудников и руководителей различных уровней в инновационную деятельность;
3. дефицит эффективных коммуникаций — ограниченность информационного обмена, недостаточная прозрачность и низкий уровень доверия внутри организации;
4. недостаточная управленческая компетентность — неспособность руководителей эффективно координировать инновационные процессы;
5. низкий уровень развития межличностных взаимодействий — отсутствие навыков конструктивного сотрудничества и разрешения конфликтов;
6. авторитарный стиль принятия решений — преобладание централизованного управления при отсутствии коллегиальности и учёта мнений сотрудников.

Факторы, препятствующие инновационной деятельности, включают:

1. скептическое отношение менеджмента к инициативам сотрудников — недоверие руководителей к идеям, предлагаемым подчинёнными;
2. бюрократические барьеры — избыточное количество согласований, затрудняющих продвижение инновационных предложений;
3. деструктивное вмешательство смежных подразделений — некорректная критика, давление и угрозы санкций в случае ошибок;
4. чрезмерный контроль — жёсткая регламентация действий новаторов, ограничивающая их самостоятельность;
5. непрозрачность принятия решений — рассмотрение инновационных инициатив в узком кругу без открытого обсуждения;
6. авторитарные методы управления — передача распоряжений в директивной форме с элементами принуждения;
7. экспертно-надменная позиция руководства — убеждённость высшего менеджмента в собственной непогрешимости, игнорирующая альтернативные точки зрения.

Факторы, способствующие инновационной деятельности:

К числу ключевых условий, стимулирующих новаторскую активность в организации, относятся:

1. автономия в инновационной деятельности – предоставление сотрудникам свободы в разработке и реализации новых идей;

2. ресурсная обеспеченность – своевременное предоставление необходимых материально-технических, финансовых и информационных средств;
3. стратегическая поддержка руководства – активное содействие инновационным инициативам со стороны топ-менеджмента;
4. культура открытого обсуждения – поощрение конструктивных дискуссий и свободного обмена идеями;
5. развитая система коммуникаций – эффективное взаимодействие между сотрудниками, подразделениями, вузами и внешними научными организациями;
6. стимулирующая система мотивации – сочетание материального и нематериального поощрения за инновационные предложения;
7. конструктивная обратная связь – доброжелательное и обоснованное отношение к критике, направленной на улучшение идей;
8. делегирование полномочий – отсутствие административного давления и признание права сотрудников на самостоятельное принятие решений в рамках их компетенции;
9. социально-психологическая сплочённость – формирование взаимопонимания и доверия в коллективе.

К факторам, усиливающим новаторство, относят:

1. развитие профессионального потенциала - создание условий для непрерывного обучения и профессионального роста сотрудников;
2. интегрированная система подготовки - сочетание узкоспециализированных знаний с междисциплинарным подходом в образовательных программах;
3. культура открытого выражения мнений - гарантия свободы высказываний и обсуждения планируемых организационных изменений;
4. гибкость трудовых функций - поощрение профессионального многообразия через совмещение должностей и планомерную ротацию кадров;
5. оптимизация организационных границ - снижение барьеров между различными видами деятельности и пересмотр жесткого функционального разделения труда;
6. информационная прозрачность - обеспечение свободного доступа к актуальной и релевантной деловой информации;
7. систематизация группового взаимодействия - регулярное проведение рабочих совещаний с четкой повесткой и регламентом;

8. рациональное обоснование изменений - логичная аргументация необходимости преобразований, подкрепленная объективными данными;
9. формирование инновационной культуры - поддержание устойчивой организационной среды, характеризующейся доверием и восприимчивостью к изменениям.

Создание благоприятного инновационного климата, благодаря которому каждый сотрудник был бы способен проявлять инициативу, делиться с другими информацией или опытом, нести ответственность за поставленные задачи, требует значительных и целенаправленных усилий. Нововведения в управлении персоналом через соответствующие кадровые технологии должны быть направлены на формирование работника современного типа, обладающего целой группой качеств инновационного характера. При этом интегральный индекс инновационного потенциала персонала – это мощный аналитический инструмент, позволяющий перевести качественные характеристики инновационной активности в измеримые показатели для принятия управленческих решений. Его использование помогает создать благоприятную среду для непрерывного организационного развития.

3.2. Оценка эффективности инновационных подходов в системе управления персоналом

Оценка эффективности инновационных преобразований в системе управления персоналом требует комплексного методологического подхода, основанного на анализе количественных и качественных показателей. При этом важно учитывать временной лаг между внедрением изменений и проявлением их эффектов. Научно обоснованная оценка должна интегрировать как объективные метрики (KPI, финансовые результаты), так и субъективные факторы (восприятие изменений сотрудниками, измеряемое через глубинные интервью и фокус-группы), что позволяет получить всестороннее представление об эффективности преобразований.

Взаимодействие кадровых инноваций, инновационного развития организации, инновационных проектов и их оценка

Кадровые инновации выступают ключевым драйвером инновационного развития организации, создавая необходимые человеческие

и интеллектуальные ресурсы для реализации инновационных проектов. Внедрение современных HR-практик, таких как agile-рекрутинг, цифровые платформы обучения или системы геймификации, позволяет сформировать культуру непрерывных изменений и повысить адаптивность персонала.

В свою очередь, инновационные проекты служат практическим инструментом трансформации, проверяя эффективность новых кадровых подходов и одновременно развивая компетенции сотрудников через вовлечение в реальные задачи.

Организация, системно интегрирующая эти элементы, получает синергетический эффект: кадровые инновации обеспечивают подготовку команд, способных генерировать и внедрять новшества, а успешные проекты укрепляют репутацию компании как инновационного лидера, привлекают таланты и создают основу для долгосрочного конкурентного преимущества. Таким образом, устойчивое инновационное развитие требует замкнутого цикла взаимодействия, где каждый компонент — персонал, стратегия и конкретные инициативы — усиливает и дополняет другие.

Что касается расчетов по экономической эффективности кадровых инноваций, то в данном случае они практически ничем не отличаются, например, от инноваций продуктовых или производственных, и их расчеты формально не представляют собой сложности, что описано в работе группы авторов Н.П Иващенко, С.Д. Ильенковой [14]. С учётом желаемой технологической и конкурентной позиции, компания должна осуществлять разработку и реализацию мер по внедрению новых технологий, инновационных продуктов и услуг, а также совершенствованию механизмов планирования и управления процессами инновационной деятельности. Эффективность инновационного развития организации представлена на рис. 3.1.

Рисунок 3.1. Эффективность инновационного развития организации

Эффективность инновационного проекта определяется путем сравнения притоков и оттоков денежных средств, связанных с его реализацией.

Оценка эффективности, а также сравнение проектов между собой осуществляется с использованием следующих показателей:

- срок окупаемости проекта;
- чистая приведенная стоимость (NPV);
- внутренняя норма прибыли;
- индекс рентабельности;
- прибыль и рентабельность от инвестиций [20].

Показатели оценки эффективности инновационного проекта представлены на рис. 3.2.

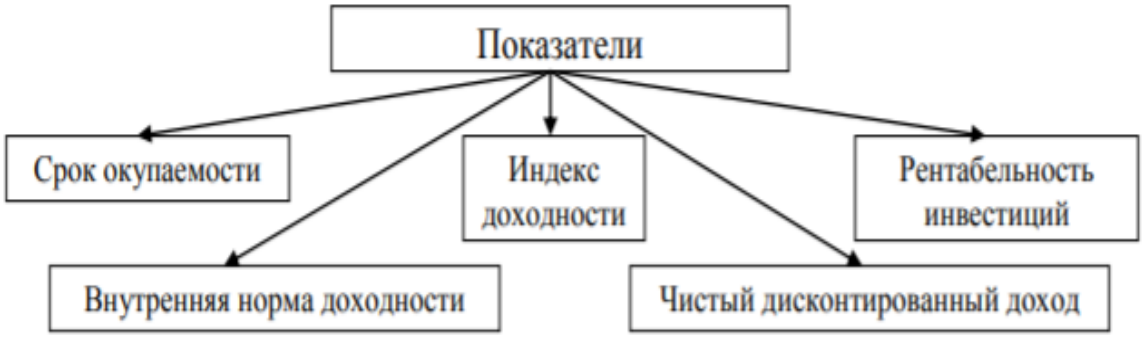


Рисунок 3.2. Показатели оценки эффективности инновационного проекта

Срок окупаемости (Payback Period, PP) — это период времени, за который инвестиции окупаются за счёт чистого денежного потока.

Срок окупаемости проекта – это минимальный временной интервал за пределами которого интегральный эффект становится и остается неотрицательным, другими словами, это период, начиная с которого, первоначальные вложения и другие затраты, связанные с инновационным проектом, покрываются с суммарными доходами. Простой срок окупаемости (без учета дисконтирования) представлен формулой 3.1:

$$\mathbf{PP = I / CF_t,} \qquad 3.1)$$

где I – первоначальные инвестиции

CF_t – средний годовой денежный поток

То есть, срок окупаемости инвестиций (метод PP – Payback Period) – это минимальный срок, за который прогнозируемые суммарные доходы проекта будут равны первоначальным инвестициям [14]. То есть это срок действия проекта, за который современная стоимость потока доходов становится равной современной стоимости потока инвестиций в проект.

Метод PP анализирует доходы проекта и скорость их поступления.

$$PP = \min n \text{, при котором} \sum_{t=1}^{n} CF_t \geq 0, \qquad 3.2)$$

Таким образом, срок окупаемости – это время, необходимое для полной компенсации инвестиций в проект доходами от внедренного проекта.

Дисконтированный срок окупаемости (учёт стоимости денег во времени):

$$\boldsymbol{DPP = \sum CF_t / (1+r)^t \geq I} \qquad (3.3)$$

где I – первоначальные инвестиции
CF_t – средний годовой денежный поток
r – ставка дисконтирования

Чистый дисконтированный доход (NPV) – при оценке экономической эффективности проектов или при любых инвестициях в какие-либо мероприятия постоянно возникает проблема соизмерения денежных средств, выплачиваемых или получаемых в различные моменты времени. Проблема состоит не только в том, что инвесторы, располагая свободными денежными средствами имеют альтернативные возможности их использования и получения прибыли, но и в неодинаковой ценности денежных средств во времени. Чтобы оценить выгодность вложений во времени, как правило, используют дисконтирование – это процесс приведения разновременных денежных потоков (поступлений) к единому моменту времени. Для приведения разновременных затрат, результатов и эффектов используется норма дисконта, равная приемлемой для инвестора норм дохода на капитал.

$$\mathbf{NPV} = \sum_{t=1}^{n} \frac{\boldsymbol{CF_t}}{(1+i)^t} - IC \qquad 3.4)$$

где NPV – чистый дисконтированный доход инвестиционного проекта

CF_t – денежные потоки в периоде времени (C_1, C_2, C_3….Ct);

i – ставка дисконтирования;

t – порядковый номер года;

IC – инвестиционный капитал (затраты инвестора в первоначальной временном периоде).

Если **NPV > 0,** то доходы от инвестиционного проекта окупают вложенные инвестиции;

NPV < 0, то доходы не окупают инвестиций, инвестиционный проект неэффективен;

Внутренняя норма доходности (IRR) – это ставка дисконтирования, при которой финансовые вложения в инвестиционный проект окупаются, но еще не приносят доход инвестору, то есть чистый дисконтированный доход равен 0:

$$\mathbf{NPV = 0}$$

Представляет собой ту норму дисконта, при которой дисконтированные денежные потоки по проекту равны дисконтированным оттокам. Такая норма дисконта, при которой интегральный эффект равен нулю (например, ЧДД).

Доходность финансовых активов – показатель, характеризующий финансовый результат от инвестирования. простейшая формула в том случае, если купили актив по цене P_0, а через год продали его по цене P_1, будет выглядеть:

$$\mathbf{R = (P_1 – P_0) / P_0 \cdot 100\%,} \qquad 3.5)$$

где P_0 – цена финансового актива базовая;

P_1 –цена финансового актива текущая (плюс промежуточный денежный поток, который принес актив за время владения им, к примеру, выплаченные дивиденды).

Доходность состоит из двух компонентов:

• текущего дохода;
• прироста стоимости актива.

Индекс доходности (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капитальных вложений.

Рентабельность инвестиций - показывает сколько денежных единиц чистого дохода принесет (с учетом дисконтирования) одна денежная единица, инвестированная в проект [20].

Критерии оценки влияния кадровых инноваций на успешность проекта:

- Скорость адаптации персонала к новым технологиям/процессам (сокращение времени на обучение).
- Уровень вовлеченности сотрудников в проект (метрики: % участия в инициативах, количество предложенных идей).
- Динамика ключевых компетенций: рост навыков, связанных с инновациями (данные оценки, тестирований и т.д.).

Методы анализа влияния кадровых инноваций на успешность проекта:

- Сравнение KPI до и после внедрения кадровых изменений (например, производительность, % выполнения этапов проекта).
- Корреляция между инвестициями в развитие персонала и прогрессом проекта (ROI обучения).

Критерии оценки вклада инновационного проекта в развитие персонала:

*Формирование инновационной культуры**:***

• увеличение числа сотрудников, вовлеченных в проект;
• снижение сопротивления изменениям (по данным опросов).

*Карьерные траектории**:***

•рост доли сотрудников, получивших повышение благодаря участию в проекте.

*Нематериальная мотивация**:***

• удовлетворенность работой (индекс eNPS), уровень профессиональной самореализации.

Для оценки синергии предлагается система взаимосвязанных метрик **- интегрированные показатели эффективности (таблица 3.5).**

Таблица 3.5.

Система взаимосвязанных метрик инноваций

Аспект	Показатели инновационного проекта	Показатели кадровых инноваций
Экономический	ROI проекта	ROI обучения/подбора
Операционный	Сроки реализации этапов	Скорость адаптации новых сотрудников
Социальный	Удовлетворенность результатами проекта	Уровень вовлеченности персонала

Виды эффективности инновационного проекта

Величина эффекта от внедрения нововведений напрямую проявляется в следующих:

- экономических;
- социальных;
- организационных;
- функциональных.

Оценка эффективности инноваций в управлении персонала

Для комплексного анализа успешности изменений в HR-системе необходимо оценивать несколько взаимосвязанных аспектов. Рассмотрим основные группы критериев:

1. ***Финансово-экономическая эффективность:***

- сокращение затрат на персонал (в расчете на 1 сотрудника);
- экономия за счет автоматизации рутинных процессов;
- рост производительности труда;
- уровень текучести кадров;
- ROI программ обучения;
- вклад в достижение общеорганизационных KPI;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

2. Организационная эффективность:

- количество реализованных инициатив от сотрудников;
- качество управленческих решений;
- скорость внедрения новых HR-практик;
- гибкость организационной структуры;
- уровень цифровизации HR-процессов.

3. Операционная эффективность:

- время закрытия вакансий после внедрения новых методов подбора;
- процент успешно прошедших испытательный срок сотрудников;
- скорость обработки HR-запросов (например, через цифровые системы);
- количество административных ошибок в кадровых процессах.

4. Социальные показатели:

- удовлетворенность персонала;
- динамика индекса удержания ценных сотрудников;
- уровень внутренних карьерных перемещений;
- готовность персонала к переобучению;
- количество сотрудников, участвующих в инновационных проектах;
- лояльность и вовлеченность персонала;
- готовность к кросс-функциональному взаимодействию;
- развитие культуры непрерывного обучения [23].

Методы оценки эффективности инновационных преобразований в системе управления персоналом

Оценка эффективности инноваций в управлении персоналом требует сочетания количественных (измеряемых) и качественных (описательных) методов.

Количественные методы - **о**снованы на числовых данных, позволяют измерить результат в конкретных показателях.

1. Финансово-экономические методы:

- ***ROI (Return on Investment)*** – расчет возврата инвестиций в инновации:

$$ROI = \frac{\text{прибыль от инноваций} - \text{затраты на инновации}}{\text{затраты на инновации}} * 100\% \qquad (3.\ 6)$$

- ***Производительность труда***

  Выручка / количество сотрудников.

- *Анализ снижения затрат* – сравнение расходов на персонал до и после внедрения изменений.

2. *Статистические методы*

- *Сравнительный анализ KPI* (ключевых показателей эффективности) до и после инноваций.
- *Анализ текучести кадров* – коэффициент текучести:

$$Kt = \frac{\text{число уволенных}}{\text{среднесписочная численность}} * 100\%$$

(3.7)

3. *Математическое моделирование*

- *Факторный анализ* – выявление влияния инноваций на бизнес-результаты.
- *Прогнозные модели* (например, с помощью AI) – оценка долгосрочного эффекта.

4. Аналитические методы

Аналитические методы — это систематизированные подходы к обработке данных, основанные на математических моделях, статистике и алгоритмах, которые позволяют выявлять закономерности, прогнозировать тенденции и принимать обоснованные управленческие решения. Они включают как классические инструменты (SWOT-анализ, ABC-анализ, регрессионные модели), так и современные технологии (машинное обучение, Big Data-аналитику, когнитивные вычисления, бенчмаркинг), применяемые для оптимизации бизнес-процессов, оценки рисков и персонализации HR-стратегий. Ключевая ценность таких методов — перевод интуитивных предположений в количественно измеримые показатели, что особенно востребовано в эпоху цифровой трансформации управления.

Бенчмаркинг (от англ. *benchmarking* – эталонное сравнение) – это метод анализа и сравнения бизнес-процессов, показателей и прак-

тик компании с лучшими отраслевыми стандартами или опытом конкурентов. Его цель – выявление слабых мест, перенятие успешных решений и повышение эффективности. *Метод бенчмаркинга* – сравнение с конкурентами или лучшими практиками (таблица 3.6).

Бенчмаркинг помогает:

- ✓ оценить текущее состояние системы управления персоналом;
- ✓ сравнить свои HR-практики с лидерами рынка;
- ✓ выявить лучшие методы и адаптировать их под свою компанию.

Таблица 3.6

Виды бенчмаркинга

Тип	Описание	Пример в управлении персоналом
Внутренний	Сравнение подразделений внутри компании	Сравнение KPI HR-отделов в филиалах
Конкурентный	Анализ прямых конкурентов	Изучение системы мотивации в компаниях той же отрасли
Функциональный	Сравнение процессов с лучшими в любой отрасли	Перенятие практик из IT-сферы в производственную компанию
Глобальный	Изучение международного опыта	Анализ систем оценки персонала в зарубежных корпорациях

Бенчмаркинг – это инструмент для оценки инноваций в управлении персоналом. Он помогает не только измерить эффективность изменений, но и найти способы её повышения через изучение лучших практик.

Бенчмаркинг обеспечивает объективную оценку эффективности инновационных преобразований за счет сравнения с проверенными практиками, что позволяет минимизировать риски и избежать типичных ошибок. Использование лучших отраслевых решений стимули-

рует постоянное развитие системы управления персоналом, повышая её конкурентоспособность.

Основные сложности связаны с труднодоступностью данных, особенно при анализе конкурентов, что может искажать результаты сравнения. Существует риск механического копирования чужих решений без адаптации к специфике компании, что снижает их эффективность. Кроме того, процесс требует значительных временных и финансовых затрат на сбор и анализ информации.

Для максимальной эффективности следует сочетать бенчмаркинг с другими методами оценки, тщательно фильтровать заимствуемые практики и адаптировать их под организационные особенности компании.

Качественные методы **п**озволяют оценить нематериальные аспекты: удовлетворенность, корпоративную культуру, адаптацию к изменениям [24].

1. Социологические и психологические методы

- опросы и анкетирование (например, индекс лояльности сотрудников);
- глубинные интервью с руководителями и сотрудниками;
- фокус-группы – обсуждение восприятия инноваций.

2. Экспертные оценки

- метод Дельфи – анонимные опросы экспертов для прогнозирования эффективности;
- SWOT-анализ инноваций – выявление сильных и слабых сторон организации.

3. Наблюдение

- анализ кейсов - успешных/неудачных внедрений в других компаниях;
- метод включенного наблюдения – оценка поведения сотрудников в новых условиях.

Для наиболее точной оценки рекомендуется использовать смешанные методы сбора данных (аналитика + опросы), проводить оценку в динамике (краткосрочные и долгосрочные эффекты) и учитывать отраслевую специфику и стратегические приоритеты компании. Такой многомерный подход позволяет не просто констатировать факт

изменений, а понимать их реальное воздействие на бизнес-результаты и организационное развитие.

Для получения всесторонней картины эффективности инновационных преобразований наиболее результативным является использование **комбинированных методов** оценки эффективности инноваций в управлении персоналом, которые объединяют количественные и качественные подходы. Сбалансированная система показателей позволяет интегрировать финансовые результаты с нематериальными аспектами, такими как удовлетворенность персонала или корпоративная культура, обеспечивая комплексный взгляд на эффективность изменений [26].

Метод 360° дает возможность оценить инновации с разных перспектив – от рядовых сотрудников до топ-менеджеров и клиентов, выявляя как сильные стороны, так и зоны для улучшения.

Анализ big data дополняет эти методы за счет обработки больших массивов информации, например, данных о вовлеченности сотрудников или эффективности цифровых HR-инструментов, что позволяет выявлять скрытые закономерности и прогнозировать долгосрочные эффекты. Такое сочетание методов обеспечивает не только точность оценок, но и гибкость в принятии управленческих решений, позволяя адаптировать инновационные практики под конкретные бизнес-задачи.

Таким образом, инновационное управление требует сбалансированного подхода, интегрирующего как количественные, так и качественные методы стимулирования. Оптимальное сочетание данных механизмов способствует формированию высокой инновационной культуры организации и устойчивому развитию ее человеческого капитала.

Кроме того, современные системы инновационного управления предполагают комплексное использование ***материальных*** *и* ***нематериальных*** *методов стимулирования персонала*, направленных на повышение творческой активности, вовлеченности и продуктивности сотрудников в процессе генерации и реализации инноваций.

Материальное стимулирование - это направленные действия по предоставлению субъекту определенных материальных ресурсов в обмен на повышение им производительности труда.

Материальные стимулы играют ключевую роль в мотивации персонала к инновационной деятельности, поскольку обеспечивают

прямую экономическую заинтересованность. К основным формам материального стимулирования относятся:

- ***Премиальные выплаты*** за реализацию инновационных проектов и рационализаторских предложений.
- ***Гибкая система оплаты труда***, включающая бонусы за креативность и внедрение новых технологий.
- ***Участие в прибыли*** или акционерных программах, что связывает доход сотрудника с успешностью инноваций.
- ***Гранты и конкурсы*** на лучшие инновационные идеи с денежным вознаграждением.

Эффективность материального стимулирования подтверждается исследованиями, демонстрирующими прямую корреляцию между финансовыми поощрениями и уровнем инновационной активности персонала.

Нематериальное (моральное) стимулирование - это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа.

Материальное и нематериальное стимулирование в образовательных организациях: формы и эффективность

Материальное стимулирование в образовательных организациях является важным инструментом мотивации педагогического и административного персонала к повышению качества работы, внедрению инновационных методик и профессиональному развитию. В отличие от коммерческого сектора, где преобладают рыночные механизмы оплаты труда, в сфере образования применяются специфические формы материального поощрения, сочетающие государственные нормативы и локальные инициативы.

Основные формы материального стимулирования

1. Заработная плата (оклад + надбавки):

- Базовый оклад – устанавливается в соответствии с квалификационной категорией, стажем и должностью.
- Стимулирующие надбавки – выплачиваются за:
  - высокие результаты обучающихся (олимпиады, ЕГЭ, конкурсы);

- внедрение инновационных образовательных технологий;
- руководство методическими объединениями, наставничество и пр.

2. Премии и гранты
   - Ежемесячные/квартальные премии – за выполнение ключевых показателей эффективности (КПЭ).
   - Гранты за инновации – конкурсное финансирование педагогических проектов (например, гранты "Лучший учитель" в рамках нацпроекта).
3. Выплаты за интенсивность и особые условия труда
   - Доплаты за:
   - работу в классах с углубленным изучением предметов;
   - совмещение должностей;
   - работу в сельской местности или малокомплектных школах.
4. Социальные льготы и компенсации
   - Частичная или полная компенсация:
   - проезда (для сельских педагогов);
   - жилищно-коммунальных услуг;
   - обучения и повышения квалификации.

Проблемы материального стимулирования в образовании:

- недостаточная гибкость системы – жесткость бюджетного финансирования ограничивает возможности оперативного поощрения;
- субъективность распределения стимулирующих выплат – в некоторых случаях надбавки зависят от администрации, что может снижать мотивацию;
- неравномерность финансирования – различия между регионами и типами образовательных организаций (например, городские vs. сельские школы).

Материальное стимулирование в образовании остается важным, но не единственным фактором мотивации. Его эффективность повышается при сочетании с нематериальными методами (признание, карьерный рост). Оптимизация системы требует учета специфики педагогического труда и расширения финансовой самостоятельности образовательных учреждений

Инновационные методы нематериального стимулирования основаны на следующих принципах:

1) развитие права собственности и отождествление работников с организацией, ее ценностями и целями, что мотивирует работников на повышение производительности труда;

2) мотивация через саму работу, использование внутренних стимулов для заинтересованности в ней, получение чувства удовлетворения от рабочего процесса, от способности проявить способности, собственные силы при принятии решений и выполнении производственных задач;

3) поощряя людей путем повышения их ответственности и независимости (внутреннее вознаграждение) и создавая возможности для повышения статуса, карьерного роста (внешнее вознаграждение);

4) использование лидерства как ключевого фактора мотивации может повысить эффективность работы персонала;

5) ограничение негативных факторов, таких как несправедливая платежная система, плохие условия труда, ненадлежащий надзор, необоснованно ограничивающие или бюрократические методы и т. д.;

6) создание условий, при которых люди чувствовали бы профессиональную гордость за то, что они могут выполнять работу лучше, они вовлечены в нее и проявляют личную ответственность за ее результаты;

7) предоставление возможности каждому человеку на своем рабочем месте проявить свои способности, проявить себя в работе, в своих результатах получить доказательства того, что он может что-то сделать;

8) признание, которое может быть личным и публичным. Личное признание заключается в том, что особо выдающиеся сотрудники упоминаются в специальных отчетах высшему руководству организации, представляются ему, их лично поздравляет администрация с праздниками и семейными датами.

На протяжении всей нашей жизни уровень мотивации подвержен колебаниям. Причины этого разные. Например, известно, что одним из факторов, влияющих на снижение мотивации труда, является длительное пребывание человека в той же должности. Трудности, сопровождающие переход от одного этапа карьеры к другому, также отражаются на мотивации сотрудников.

Нематериальная стимуляция - направленное действие на психологическое воздействие на субъект или на создание определенных

психологически опосредованных условий для него, влекущих за собой повышение производительности труда.

В рамках применения кадровых инноваций особое значение приобретает уровень развития мотивации профессионального самосовершенствования специалистов. Мотивацией профессионального самосовершенствования специалиста является ориентация мотивационно-личностного процесса на профессиональное самосовершенствование субъекта. Развитие мотивации профессионального самосовершенствования специалистов следует понимать как переход к сложной иерархической системе мотивов, к автономному мотиву самосовершенствования, превращению индивидуальных попыток работать над собой в постоянно действующий процесс, способ мышления.

Основные направления эффективного влияния на процесс развития мотивации профессионального самосовершенствования специалистов представлены на рис. 3.3.

Рис. 3.3. Основные направления эффективного влияния на процесс развития мотивации профессионального самосовершенствования специалистов

Направлением эффективного влияния на процесс развития мотивации профессионального самосовершенствования является формирование сильных знаний, навыков профессионального самосовершенствования среди специалистов.

В формировании навыков и умений профессионального самосовершенствования система специфических воздействий зарекомендовала себя в ходе программ **мотивационного обучения**:

а) обучение поведению, типичному для специалиста с высоким уровнем профессиональной компетентности, высокоразвитыми профессионально значимыми качествами и высоким уровнем мотивации;

б) изучение конкретных примеров из своей повседневной жизни, а также из деятельности специалистов с высоким уровнем профессионального мастерства; попытки перевоплощения в различных ситуациях профессиональной деятельности; анализ этих примеров и действий;

в) изучение, тестирование и последующий анализ основных методов эмоционально-волевой саморегуляции; объяснение механизмов взаимосвязи м ежду использованием «резервных возможностей» человека и эффективностью процесса профессионального самосовершенствования специалиста.

Следующим направлением развития мотивации самосовершенствования является актуализация потребностей профессионального самосовершенствования среди специалистов в процессе ведущей деятельности.

Основные требования, которым должны соответствовать ситуации самосовершенствования, показаны на рис. 3.4.

Рис. 3.4. Основные требования, которым должны отвечать ситуации самосовершенствования

Основные требования, которым должны отвечать ситуации самосовершенствования:

- наличие цели, задачи. Поставленная задача, которая психологически воспринимается специалистом как цель, является пусковым

моментом функционирования процесса профессионального самосовершенствования;

- поставленная задача на оптимально допустимом уровне превышает уровень наличных возможностей специалиста (единство репродуктивного и творческого в характере и содержании производственных задач). Важно, в интересах оптимизации процесса профессионального самосовершенствования, конкретного специалиста сравнивать не с другими специалистами, а, прежде всего, с ним самим, его прежними результатами, оценивать его по индивидуальному вкладу в решение тех или иных производственных задач. Многое также зависит от правильного определения того, что важно для конкретного человека, каковы его доминирующие мотивы, и уже в соответствии с этим применять тот или иной вид подкрепления. Тактика управляющего воздействия, здесь следующая: если руководитель хочет повлиять на профессиональный рост личности, то он должен сделать его выгодным для данного специалиста в соответствии с имеющимися у последнего мотивационными установками и способствовать существенному продвижению в конкретной реализации этих выгод.

Итак, наряду с инновациями в материальном стимулировании персонала, необходимо параллельно осуществлять нововведения и в нематериальном стимулировании персонала, которые должны быть связаны, в первую очередь, с творческой насыщенностью и содержательностью труда, возможностью профессионально-квалификационного роста, самосовершенствования и самовыражения.

Показатели оценки эффективности кадровых инноваций

Для оценки инноваций используются показатели эффективности и эффективности кадровых инноваций. Экономический эффект от нововведений в системе управления персоналом может быть выражен в экономии, получаемой за счет сокращения текучести кадров, уменьшения сложности функций службы управления персоналом, численности управленческого персонала, потери рабочего времени и непроизводительных затрат, экономии за счет уменьшению потерь от болезней и травм и т. п.

Реализация мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом обеспечивает значительную экономию на предприятии.

1. Экономия за счет снижения текучести кадров (Эт), руб., рассчитывается по формуле:

$$Э_т = \sum_{i=1}^{n} P_i \times (1 - \frac{К_{ч2}}{К_{ч1}}),$$

(3.8)

где $Кч_1$, - фактический коэффициент текучести, %;

$Кч_2$ - ожидаемый коэффициент текучести, %;

$Р_1$ - ущерб от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании увольняться, но дорабатывают две недели;

$Р_2$ - ущерб от недополучения продукции от новичков;

$Р_3$ - затраты на обучение новичков;

$Р_4$ -дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию;

$Р_5$ -другие расходы, связанные с текучестью; п - количество видов ущерба.

2. Экономия в связи с сокращениями заболеваемости и травматизма (Эз), руб., рассчитывается по формуле:

$$Э_з = \sum_{i=1}^{n} P_{нi} \times (1 - \frac{К_{р2}}{К_{р1}})$$

(3.9)

где $К_{р1}$ и $К_{р2}$ - потери рабочего времени по временной нетрудоспособности в течение года соответственно до и после внедрения мероприятий, дн.;

$Р_{нi}$ - средний дневной ущерб в связи с травматизмом или профзаболеванием, руб. (определяется по данным за последние 3-5 лет, состоит из слагаемых):

$Р_{Н1}$ - выплата по временной нетрудоспособности;

$Р_{Н2}$ - оплата регрессивных исков за счет предприятия работникам, получившим производственную травму или профзаболевание;

$Р_{Н3}$ - выплата пенсий при уходе за инвалидом;

$Р_{Н4}$ - затраты на медицинское обслуживание и медикаменты; РН5 - затраты на санаторно-курортное лечение за счет компании;

$Р_{Нп}$ - другие виды затрат;

п - всего видов затрат.

3. Экономические результаты от сокращения численности аппарата управления (Эзп), руб., рассчитывается по формуле:

$$Э_{зп} = Ч_{сокр.} \times З_{ср} \times (1 + \frac{П_{от}}{100}),$$

(3.10)

где Эзп - экономия заработной платы, р.;

Чсокр. - число сокращаемых единиц управленческого аппарата, чел.;

Зср. - среднегодовая зарплата на одного работника аппарата управления, р.;

Пот. - процент отчислений на заработную плату.

4. Экономия от сокращения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат (Эпв) рассчитывается по формуле:

$$Э_{пв} = В \times Ч \times Ф \times S, \quad (3.11)$$

где Эпв - экономия за счет сокращения потерь рабочего времени и непроизводительных затрат, р.;

В - сокращенные потери и непроизводительные затраты времени в течение дня, ч;

Ч - численность работников, сокративших потери и непроизводительные затраты, чел.;

Ф - годовой фонд рабочего времени одного работника, дни;

S - средняя годовая стоимость 1 чел.-ч работника, р.

5. Расчет годовой экономии от снижения трудоемкости обработки информации (Эит) можно определить по формуле:

$$Э_{ит} = \sum_{i=1}^{n}(Т_{1i} - Т_{2i}) \times S, \quad (3.12)$$

где $Т_{1i}$, $Т_{2i}$ - трудоемкость i-й процедуры (операции) по обработке информации соответственно до и после реализации мероприятий, чел.-дн.,

S - средняя годовая стоимость 1 чел.-дн. управленческого персонала, р. п - число процедур (операций).

Эффективность инноваций в системе управления персоналом определяется как отношение общего экономического эффекта, полученного в результате внедрения инновации, к общей годовой стоимости ее внедрения или к общей стоимости затрат на управление персоналом. Затраты на внедрение инноваций в системе управления персоналом включают в себя расходы на оплату труда проектной команды, услуги внешних консультантов, расходы на приобретение информационных баз данных, аппаратного и программного обеспечения и т.д.

Показатель эффективности инноваций в системе управления персоналом можно рассчитать по следующей формуле:

$$Э_{ки} = \frac{Э_{ф.ки}}{З_{ки}}, \quad (3.13)$$

где Эки - коэффициент эффективности кадровой инновации;

Эф.ки - совокупный экономический эффект от внедрения кадровой инновации;

Зки - суммарные годовые затраты на управление.

Рентабельность инноваций отражает показатель ROI (Return of Investment) - финансовый показатель, характеризующий доходность вложений в систему управления персоналом. ROI рассчитывается по следующей формуле:

$$ROI = \frac{(Э_{ф.ки} - З_{ки})}{З_{ки}} \times 100\%, \quad (3.14)$$

Используя данные показатели можно оценить эффективность как отдельных подсистем управления персоналом, так и конкретных программ (обучения, адаптации, HR-маркетинга и т. д.). Показатели эффективности представлены в таблице.

Таблица 3.7

Показатели эффективности использования человеческого капитала организации

Признаки	Формула расчета	Условные обозначения
Образовательно-квалификационный уровень персонала организации	$ОК = \frac{Ч_{во}}{Ч}$	$Ч_{во}$ – численность персонала с высшим образованием; Ч – общая численность персонала организации
Подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров	$У_{пк} = \frac{Ч_{ппк}}{Ч}$	$У_{пп}$ – уровень подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров организации; $Ч_{ппк}$ – численность работников предприятия, которые фактически прошли подготовку, повышение квалификации и переподготовку кадров
Стабильность кадров	$С_к = 1 - \frac{Ч_{ув}}{Ч}$	Ск – стабильность кадров организации; Чув – численность работников, уволенных по всем причинам
Удельный вес работников, выполняющих научные и научно-технические работы	$УВ_{ннтр} = \frac{Ч_{ннтр}}{Ч}$	$Ч_{ннтр}$ – численность работников, выполняющих научные и научно-технические работы.
Производство новых видов продукции	$Д_н = \frac{V_н}{V}$	$Д_н$ – удельный вес производства новых видов продукции; Vн – объем производства новых видов продукции; V – общий объем производства продукции
Рационализаторские предложения, свидетель-	$Д_{рп} = \frac{РП}{Ч}$	$Д_{рп}$ – количество рационализаторских предложений, поданных заявок на патенты, свидетельства

ства, патенты		на одного работающего; РП – общее количество рационализаторских предложений, патентов, свидетельств
Численность работников, выполняющих научные и научно-технические работы	$Д_{н} = \frac{Ч_{н}}{Ч}$	$Д_{н}$ – удельный вес работников, выполняющих научные и научно-технические работы на предприятии; $Ч_{н}$ – численность работников, выполняющих научные и научно-технические работы на предприятии
Научно-исследова-тельские работы и объем их финансирования	$Д_{ни} = \frac{НИ}{Ч},$ $Ф_{ч} = \frac{О_{ф}}{Ч}.$	$Д_{ни}$ – количество научно-исследовательских работ на одного работающего; НИ – общее количество научно-исследовательских работ; $Ф_{ч}$ – объем финансирования научно-исследовательских работ на одного работающего; $О_{ф}$ – общий объем финансирования научно-исследовательских работ
Рентабельность персонала	$R = \frac{ЧП}{З_{рс}}.$	R – рентабельность персонала организации; ЧП -чистая прибыль организации; $З_{рс}$ – общие затраты на рабочую силу

В современных условиях эффективное управление человеческим капиталом становится ключевым фактором конкурентоспособности образовательных организаций. Для комплексной оценки кадрового потенциала необходима система показателей, адаптированная к специфике сферы образования.

Основным индикатором квалификационного уровня преподавательского состава служит показатель образовательно-квалификационного статуса, рассчитываемый как процентное соотношение сотрудников с высшим образованием и учеными степенями к общей численности педагогического персонала. Этот параметр позволяет оценить интеллектуальный потенциал организации.

Важнейшим аспектом кадровой политики является непрерывное профессиональное развитие, которое отражает показатель участия в программах повышения квалификации. Он демонстрирует вовлеченность персонала в процесс совершенствования профессиональных компетенций и адаптации к новым образовательным стандартам.

Стабильность преподавательского состава, измеряемая через коэффициент сохранения кадров, свидетельствует об эффективности системы мотивации и качестве рабочей среды в организации. Снижение данного показателя требует пересмотра кадровой политики.

Для научно-исследовательской деятельности предлагаются два взаимодополняющих индикатора: количество научных публикаций и объем финансирования исследований в расчете на одного научно-педагогического работника. Эти показатели характеризуют вклад организации в развитие науки и инноваций.

Особое значение в условиях цифровой трансформации образования приобретает показатель внедрения инновационных технологий, отражающий долю дисциплин, преподаваемых с использованием современных цифровых инструментов и методик.

Экономическая эффективность кадровых инвестиций оценивается через показатель рентабельности персонала, который соотносит доход от образовательной деятельности с затратами на развитие человеческих ресурсов.

Таким образом, регулярный мониторинг данных показателей позволяет:

- объективно оценивать качество человеческого капитала;
- выявлять проблемные зоны в кадровой политике;
- обосновывать управленческие решения по развитию персонала;
- прогнозировать потребности в профессиональном обучении;
- оптимизировать бюджетные расходы на кадровое обеспечение.

3.3. Перспективы развития инноваций в управлении персоналом: глобальные тренды и прогнозы

Сфера управления персоналом переживает масштабную трансформацию, обусловленную стремительной цифровизацией, процессами глобализации и кардинальными изменениями в трудовой культуре. Современные организации сталкиваются с необходимостью адаптировать традиционные HR-практики к новым вызовам: автоматизации процессов, переходу на гибридные форматы работы, растущим ожиданиям сотрудников в отношении гибкости и персонального подхода. Внедрение инновационных технологий, таких как искусственный интеллект, цифровые платформы, не только оптимизирует управление персоналом, но и создает принципиально новые возможности для анализа эффективности, прогнозирования кадровых рисков и повышения вовлеченности сотрудников. В данном контексте исследование актуальных трендов и перспектив развития HR-инноваций приобретает особую значимость, позволяя организациям формировать стратегически обоснованные подходы к управлению человеческими ресурсами в условиях меняющейся реальности.

Перспективы развития инноваций в управлении персоналом:

1. цифровизация и искусственный интеллект (AI);
2. гибридные и удаленные форматы работы;
3. усиление роли анализа данных (People Analitics);
4. развитие soft skills и lifelong learning;
5. этичный HR и новые формы занятости и управления персоналом.

1. Цифровизация и искусственный интеллект

1.1 Искусственный интеллект в подборе персонала: инновационные технологии

Технологии искусственного интеллекта позволяют сократить время закрытия вакансий на 30-40%, повысить качество найма и значительно уменьшить нагрузку на HR-специалистов. Однако их внедрение требует тщательной настройки алгоритмов и постоянного мониторинга для исключения возможных предвзятостей. Современные технологии искусственного интеллекта кардинально трансформируют процессы подбора персонала, предлагая HR-специалистам мощные

инструменты для оптимизации рекрутинга. Ключевые инновации включают:

1. Алгоритмы анализа резюме:
   • автоматическая обработка сотен резюме за минуты;
• выявление наиболее релевантных кандидатов по заданным параметрам;
• оценка соответствия ключевым компетенциям и требованиям вакансии.
2. Чат-боты для первичного отбора:
   • проведение предварительных собеседований в режиме 24/7;
   • ответы на частые вопросы кандидатов;
   • сбор базовой информации о соискателях.

Наиболее перспективным направлением развития является интеграция AI-рекрутинга с системами управления талантами, что создает единый цикл работы с персоналом - от найма до развития и удержания ценных сотрудников.

1.2. Автоматизация рутинных процессов: цифровые решения

Современные технологии автоматизации радикально меняют подход к управлению кадровыми операциями, освобождая HR-специалистов от рутинных задач и минимизируя человеческий фактор. Ключевые направления автоматизации включают:

1. Электронные HRM-системы (Human Resource Management):
   • цифровое оформление кадровых документов (электронные трудовые книжки, цифровые контракты);
   • автоматизированный расчет отпусков, больничных и пособий;
   • онлайн-мониторинг рабочего времени и производительности.
2. Цифровые HR-ассистенты:
   • виртуальные консультанты для ответов на типовые запросы сотрудников;
   • автоматизированные системы onboarding и др.
3. Блокчейн-технологии в HR:
   • создание неизменяемых цифровых досье сотрудников;
   • верификация образовательных документов и рекомендаций;
   • прозрачная система вознаграждений и KPI.

Эти решения позволяют сократить время обработки кадровых операций, снизить количество ошибок и повысить удовлетворенность

сотрудников скоростью решения административных вопросов. Особую ценность представляет интеграция этих систем с корпоративными ERP-платформами, создающая единое цифровое пространство управления персоналом.

1.3. Персонализированный HR: индивидуальные траектории управления персоналом

Современный HR переходит от стандартизированных подходов к персонализированным стратегиям работы с сотрудниками, используя технологии для создания индивидуальных карьерных траекторий. Ключевые элементы персонализации включают:

1. Адаптивные системы обучения и развития:
   - AI-рекомендации образовательных курсов на основе анализа компетенций;
   - динамичные программы развития с учетом карьерных амбиций;
   - геймифицированные планы профессионального роста.
2. Персональные пакеты мотивации:
   - гибкие системы льгот и бонусов (соцпакет, фитнес, обучение);
   - индивидуальные KPI и схемы вознаграждения;
   - цифровые коучи и менторы для персонального сопровождения.
3. Прогнозирование и HR-аналитика:
   - прогнозирование индивидуальных рисков выгорания;
   - персональные рекомендации по балансу работы и отдыха;
   - анализ оптимальных условий продуктивности для каждого сотрудника.

Такие подходы позволяют повысить вовлеченность персонала на 40-60%, сократить текучесть кадров на 25-35% и увеличить производительность на 15-20%. Особое значение приобретает этика данных - необходимость прозрачного использования персональной информации при сохранении цифровой защищенности сотрудников.

2. Гибридные и удаленные форматы работы

Современные digital-решения кардинально трансформируют HR-менеджмент, предлагая интеллектуальные системы для каждого

этапа работы с персоналом. Среди ключевых направлений развития можно выделить:

1. Интеллектуальные платформы подбора персонала и технологии удаленного взаимодействия:
   - AI-ассистенты для скрининга резюме с анализом soft skills;
   - видео-интервью с эмоциональным анализом ответов кандидатов;
   - виртуальные HR-ассистенты на базе AI;
   - цифровые тренажеры для развития навыков и обучения.
2. Цифровые экосистемы управления сотрудниками:
   - интегрированные системы управления эффективностью (KPI)
   - автоматизированные системы карьерного роста.

Компании-лидеры уже сегодня переходят от разовых тренингов к формированию целостных экосистем обучения, где сочетание цифровых платформ, менторских программ и практического опыта позволяет сотрудникам постоянно расширять набор компетенций, оставаясь востребованными в условиях быстро меняющегося рынка труда.

3. Инструменты аналитики и прогнозирования:
   - People Analytics для выявления вовлеченности персонала;
   - Анализ вовлеченности персонала (активность в чатах, выполнение задач, оценка мотивации и пр.);
   - Гибкие графики – переход от контроля времени к управлению по целям.

Перспективным направлением является развитие эмоционального ИИ, способного анализировать невербальные сигналы и уровень вовлеченности сотрудников. При этом, критически важным становится вопрос кибербезопасности и этичного использования данных при обработке персональной информации сотрудников в цифровой среде.

Современные организации все чаще используют анализ цифровой активности сотрудников для объективной оценки их мотивации и вовлеченности. Специальные HR-tech-решения отслеживают активность в корпоративных чатах, частоту и качество взаимодействия в рабочих мессенджерах, скорость выполнения задач, а также вовлеченность в корпоративные обучающие платформы. Эти данные, обработанные с помощью алгоритмов машинного обучения, позволяют выявлять не только уровень вовлеченности в командную работу (частота и продуктивность коммуникаций), но и реальную загрузку сотрудников (анализ времени, затраченного на разные типы задач). Та-

кой подход дает HR-менеджерам возможность своевременно корректировать нагрузку, предлагать персонализированные программы мотивации и предотвращать отток ценных кадров. Однако его внедрение требует четких правил защиты персональных данных и прозрачности в отношении того, какие именно метрики используются для оценки.

Гибкие подходы к организации работы также становятся приоритетными. Традиционная модель контроля рабочего времени уступает место системе управления по целям (KPI), где ключевым показателем эффективности становятся конкретные результаты, а не количество отработанных часов. Такой подход включает:

- внедрение гибких графиков (гибридный режим, скользящее расписание, полная удаленка);
- переход на проектные методы работы с четкими измеримыми результатами;
- использование цифровых платформ для оценивания продуктивности (не времени, а достижения целей).

Это позволяет сотрудникам работать в комфортном ритме, повышает их ответственность за результат и сокращает уровень стресса. Компании же получают более мотивированных специалистов, снижение операционных затрат на офисные пространства и возможность привлекать таланты из разных регионов. Ключевой задачей HR-отделов в такой модели становится разработка четких критериев оценки эффективности и создание системы регулярной обратной связи.

3. *Усиление роли анализа данных (People Analitics) в управлении персоналом*

Современные HR-практики переходят на принципиально новый уровень принятия решений благодаря активному внедрению технологий People Analytics.

People Analytics — это подход к управлению персоналом, который использует анализ больших данных и алгоритмы машинного обучения для прогнозирования кадровых тенденций, оптимизации HR-процессов и принятия стратегических решений на основе объективных метрик. То ест это цифровая аналитика человеческих ресурсов через применение анализа данных в HR для улучшения решений о персонале. Этот подход позволяет трансформировать кадровую стра-

тегию компании, переводя ее с интуитивных предположений на точные данные.

Ключевые направления применения People Analytics включают:

- прогнозный анализ текучести кадров с использованием машинного обучения для выявления сотрудников, склонных к увольнению, и разработки превентивных мер удержания (если это необходимо);
- оптимизацию процессов подбора персонала через анализ эффективности различных каналов рекрутинга и прогнозирование успешности кандидатов;
- персонализированные программы развития персонала на основе анализа цифровой активности, обучения и карьерных предпочтений сотрудников;
- моделирование оптимальных команд в организации с учетом психологической совместимости, компетенций и показателей совместной работы.

4. Развитие soft skills и lifelong learning

В условиях цифровой трансформации и автоматизации рутинных процессов особую ценность приобретают гибкие навыки (soft skills) и концепция непрерывного обучения (lifelong learning). Эти элементы становятся критически важными для поддержания конкурентоспособности как сотрудников, так и организаций в целом.

Soft skills — это социальные, эмоциональные и когнитивные навыки (например, коммуникация, лидерство, креативность), которые помогают эффективно взаимодействовать с людьми и адаптироваться к изменениям.

Ключевые аспекты развития soft skills:

- адаптивность и когнитивная гибкость – способность быстро осваивать новые технологии и подходы;
- эмоциональный интеллект – управление своими эмоциями и понимание эмоций коллег;
- кросс-функциональное взаимодействие – навыки работы в междисциплинарных командах;
- креативное мышление – генерация нестандартных решений сложных проблем;
- цифровая коммуникация – эффективное взаимодействие в виртуальной среде.

В эпоху цифровизации и автоматизации именно гибкие навыки - такие как эмоциональный интеллект, адаптивность, кросс-функциональное взаимодействие и креативное мышление - определяют способность организаций эффективно реагировать на изменения.

Lifelong learning — это непрерывное самообразование и профессиональное развитие в течение всей жизни, поддерживаемое технологиями и адаптивными обучающими системами.

Принципы lifelong learning в корпоративной среде:

1. персонализированные траектории обучения – индивидуальные образовательные маршруты на основе анализа компетенций и карьерных целей;
2. микрообучение – подача знаний через короткие модули в удобное время;
3. геймификация – использование игровых элементов для повышения вовлеченности персонала;

Геймификация - это применение игровых техник (баллы, уровни, рейтинги, награды) в неигровых процессах, таких как обучение, работа или мотивация, чтобы повысить вовлечённость и продуктивность сотрудников.

4. цифровые платформы знаний – корпоративные образовательные системы и базы знаний с AI-рекомендациями;
5. обучение через практику – стажировки, ротации, проектная работа.

5. *Этичный HR и новые формы занятости и управления персоналом*

Этичный HR и новые формы занятости — это подход к управлению персоналом, основанный на справедливости, прозрачности и заботе о сотрудниках, включающий гибкие форматы работы (гибрид, фриланс, платформенную занятость) с соблюдением их прав и баланса между эффективностью бизнеса и благополучием людей**.**

В условиях цифровой экономики и проектной занятости обеспечение work-life баланса становится критически важным. В отличие от персонала в традиционных организациях, работники (фрилансеры, самозанятые, участники платформ) часто сталкиваются с нестабильной нагрузкой, размытыми границами между работой и личной жизнью, а также отсутствием социальных гарантий.

Этичный HR в таком контексте предполагает: гибкие дедлайны — избегание «завала» задач в нерабочее время; четкие договоренности — прописанные в контрактах часы доступа; поддержка и доступ к психологическим сервисам или субсидируемым программам релаксации, даже для временных сотрудников. Например, некоторые IT-компании внедряют для фрилансеров правила «no-call weekends», а некоторые платформы добавляют напоминания о перерывах.

Удалённая работа и кросс-функциональные проекты стирают привычные ориентиры — сотрудники могут не понимать, кто принимает решения, как оценивается их вклад или куда обращаться за помощью. Чтобы избежать стресса и несправедливости, этичный HR требует: ясных KPI — четких критериев успеха для каждой роли, особенно в распределённых командах; открытой коммуникации — сессий с руководством и доступа к информации о статусе проекта.

Временные сотрудники и специалисты на нестандартных контрактах (например, срочных или сезонных) часто остаются без доступа к корпоративным программам развития. Этичный подход включает: *микрообучение* — бесплатные курсы по цифровым навыкам или эмоциональному интеллекту, доступные даже после завершения контракта; *карьерный коучинг* — помощь в составлении портфолио или поиске новых проектов и др.

Таким образом, новые формы занятости требуют принципиального пересмотра HR-стратегий: традиционная модель "управления человеческими ресурсами" уступает место философии партнёрства, где сотрудник рассматривается не как "ресурс", а как равноправный участник экосистемы труда. Это предполагает переход от жестких регламентов к гибким соглашениям, где баланс интересов компании и потребностей работника поддерживается через прозрачные правила, цифровые инструменты и персонализированные карьерные траектории.

Можно предложить ряд ключевых показателей, позволяющих измерять эффективность инноваций в управлении персоналом в условиях цифровизации экономики.

Показатели эффективности инноваций в управлении персоналом в условиях цифровизации:

1. Уровень цифровой зрелости HR-процессов – отношение интегрального показателя цифровизации HR-систем (например, внедре-

ние HRTech, автоматизация подбора, адаптации, оценки) к целевому значению за отчетный период.

2. Доля цифровых данных в кадровом учете – удельный вес оцифрованной информации о сотрудниках (электронные личные дела, цифровые подписи, автоматизированные отчеты).

3. Уровень финансирования HR-инноваций – отношение бюджета на цифровизацию HR-процессов в организации к аналогичному показателю лидера отрасли (по максимальному значению).

4. Эффективность HR-менеджмента – интегральная оценка эффективности работы HR-департамента (по данным внутренних аудитов, KPI, уровня удовлетворенности сотрудников).

5. Доля сотрудников, использующих цифровые HR-сервисы – процент работников, получающих кадровые услуги (оформление документов, обучение, обратная связь) через электронные системы.

6. Доля сотрудников, активно использующих цифровые инструменты – процент персонала, регулярно пользующегося корпоративными порталами, мобильными приложениями, чат-ботами и другими цифровыми HR-решениями.

7. Уровень цифровой грамотности персонала – средняя оценка (по 5-балльной шкале) навыков сотрудников в работе с цифровыми HR-инструментами.

8. Доля подразделений, автоматизировавших процессы управления персоналом – процент отделов, перешедших на электронный документооборот, цифровые системы оценки и мотивации.

9. Удовлетворенность сотрудников информационной открытостью HR – оценка (от 0 до 1) доступности информации о кадровых процессах, обучении, карьерных возможностях.

10. Динамика развития цифровых HR-практик – темпы роста количества сотрудников и подразделений, использующих инновационные HR-решения (например, переход на электронные сервисы за год).

Адаптированная система показателей цифровизации для образовательных организаций представлена в таблице.

Таблица 3.8

Адаптированная система показателей цифровизации для образовательных организаций

№	Показатель	Как измеряется?	Связь с трендами
1	Уровень цифровой зрелости HR	% автоматизированных процессов (подбор, аттестация, учет нагрузки)	Цифровизация, автоматизация
2	Доля оцифрованных кадровых данных	% электронных личных дел, цифровых подписей	Цифровизация, ESG
3	Доля педагогов, использующих цифровые HR-сервисы	% преподавателей, записывающихся на курсы через LMS	Персонализация, гибридная работа
4	Удовлетворенность преподавателей HR-процессами	Опросы (шкала 1-5)	Опыт
5	Уровень цифровой грамотности персонала	Тестирование (знание HR-платформ, цифровых инструментов)	Гибридная работа
6	Эффективность автоматизации расчета нагрузки	Время на расчет + % ошибок (до/после внедрения RPA)	Автоматизация
7	Доля подразделений с цифровым документооборотом	% кафедр/деканатов, перешедших на электронные приказы	ESG, цифровизация
8	Динамика внедрения HR-инноваций	Количество новых цифровых HR-решений в год	Все тренды

Практические задания

Тестовые задания

1. На каких двух основных позициях строится стимулирование персонала:

а) материальном и нематериальном стимулировании;

б) прямом и косвенном вознаграждении;

в) доходах и расходах на персонал;

г) комплексном и системном развитии организации.

2. Мера поощрения за определенное (выгодное организации) поведение работников:

а) заработная плата;

б) премия;

в) оклад;

г) тарифная ставка.

3. Определенные обязательные условия, которым должна соответствовать система материального стимулирования:

а) задача материального стимулирования;

б) особенности нематериального стимулирования;

в) правила материального стимулирования;

г) функции нематериального стимулирования.

4. Что из перечисленного способствует повышению инновационного потенциала организации:

а) автократическое принятие решений;

б) страх перед ошибками и санкциями;

в) логичное обоснование изменений и доверие к переменам;

г) ограничение междисциплинарного обучения.

5. Какой из перечисленных факторов относится к блокирующим инновационную деятельность:

а) свобода выражения идей;

б) чрезмерное количество согласований;

в) поддержка руководства;

г) междисциплинарное обучение.

6. Что способствует усилению новаторства в организации:

а) жесткая регламентация всех процессов;

б) ограничение доступа к информации;

в) ротация персонала и совмещение профессий;
г) авторитарный стиль управления.

7. Какой фактор НЕ относится к поддерживающим инновационную деятельность:

а) доступность деловой информации;
б) угрозы увольнения за ошибки;
в) система материального стимулирования;
г) свобода в разработке новшеств.

8. Что означает "размывание границ между видами работ" в контексте инноваций:

а) полный отказ от должностных инструкций
б) гибкое распределение задач и отказ от жесткого функционального разделения;
в) ликвидация отделов и подразделений;
г) запрет на профессиональное развитие.

9. Какой из факторов создает отрицательный инновационный климат:

а) открытые дискуссии и обмен идеями;
б) неопределенность функциональных ролей;
в) поддержка внешних научных коллабораций;
г) материальное стимулирование новаторов.

10. Что из перечисленного способствует развитию инновационной культуры:

а) кулуарное принятие решений;
б) конструктивная критика и обратная связь;
в) ограничение коммуникаций между отделами;
г) жесткий контроль каждого этапа работы.

11. Какой фактор может блокировать новаторскую инициативу сотрудников:

а) регулярные совещания рабочих групп;
б) недоверие менеджеров к идеям снизу;
в) доступ к современным ресурсам;
г) возможности для повышения квалификации.

12. Что подразумевает "синдром всезнающих экспертов" у руководителей:

а) готовность учитывать мнение подчиненных;
б) уверенность в собственной непогрешимости и игнорирование идей сотрудников;

в) активное участие в обучении персонала;
г) поощрение экспериментальных подходов.

13. Какой элемент НЕ входит в систему поддержки инноваций:

а) моральное и материальное стимулирование;
б) множество бюрократических согласований;
в) свобода в выборе методов работы;
г) взаимодействие с научными организациями.

14. Система вознаграждений Дж.Н. Скэнлона за рационализаторские предложения охватывает только тех сотрудников, которые выдвигали различные предложения по улучшению деятельности фирмы. Что не относится к данным предложениям:
а) повышение производительности труда;
б) рост качества выпускаемой продукции;
в) снижение издержек производства;
г) увеличение затрат на персонал.

15. К какому принципу инновационного метода нематериального стимулирования относится данное высказывание - для того чтобы работа приносила удовлетворение, задание должно содержать известную долю риска и давать возможность добиться успеха:
а) ограничение отрицательных факторов;
б) создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость, ощущали ценность достигнутых результатов, конкретную их важность для кого-то;
в) поощрение достижений сотрудников;
г) признание, которое может быть личным и публичным.

16. Что понимают под направленными действиями по психологическому воздействию на субъект или по созданию для него определенных психологически опосредованных условий, влекущих за собой повышение производительности труда:
а) нематериальное стимулирование;
б) улучшение условий труда;
в) эргономика рабочего места;
г) материальное стимулирование.

17. Что не относится к основным направлениям эффективного влияния на процесс развития мотивации профессионального самосовершенствования специалистов:

а) формирование положительных мотивационных установок на профессиональное самосовершенствование;
б) формирование прочных знаний, умений и навыков в работе по профессиональному самосовершенствованию;
в) актуализация потребностей профессионального самосовершенствования у специалистов в процессе ведущей деятельности;
г) деформация потребностей к профессиональному самосовершенствованию специалистов.

18. Совокупность способностей и возможностей работников к обучению, профессиональному росту, выдвижению новых конкурентоспособных идей, решению креативных задач и осуществлять устойчивое развитие организации:
а) инновационным потенциалом персонала;
б) интеллектуальный потенциалом персонала;
в) кадровая стратегия;
г) устойчивое развитие кадров.

19. К какому типу коллектива относится следующая характеристика инновационной активности - относительно устойчивое сообщество, ведомое безусловным лидером - «пастухом» и повинующееся силе традиций, привычек или инстинкта, характеризуется минимальными взаимоотношениями между членами коллектива и отсутствием выраженных индивидуальных функций его членов:
а) «стадо»;
б) «стая»;
в) «автобус»;
г) «семья»;
д) «улей».

20. Управленческие технологии, позволяющие преодолеть процессы сопротивления изменениям и (или) создать у персонала атмосферу принятия инновационных изменений:
а) управление инновационными изменениями;
б) контроль инновационных изменений;
в) планирование инновационных изменений;
г) мотивация инновационных изменений.

21. Какие категории работников не выделяет Э. Роджерс:

а) новаторы;
б) ранние реализаторы;
в) предварительное большинство;
г) позднее большинство;
д) колеблющиеся;
е) уверенные.

22. Для данной категории работников основной характеристикой является ориентация на традиционные ценности:
а) новаторы;
б) ранние реализаторы;
в) предварительное большинство;
г) позднее большинство;
д) колеблющиеся;
е) уверенные.

23. Данная категория работников приступает к освоению нововведений иногда под давлением социальной среды, иногда в результате оценки собственных потребностей, но при одном условии: когда коллектив явно и однозначно высказывается в их пользу:
а) новаторы;
б) ранние реализаторы;
в) предварительное большинство;
г) позднее большинство;
д) колеблющиеся;
е) уверенные.

24. Данная методика оценки инновационного потенциала персонала предприятия характеризуется интенсивностью выработки и усвоения новых идей (степень активности, уровень энтузиазма сотрудников):
а) индекс инновационной интенсивности;
б) индекс интеллектуального развития персонала;
в) индекс образовательного уровня персонала;
г) индекс финансовой рентабельности инноваций.

25. Какую позицию организации по отношению к своему персоналу представляет наивысший уровень развития инновационного потенциала персонала:

а) персонал - издержки;
б) персонал - один из ресурсов;
в) персонал - специфический ресурс (человеческий капитал);
г) персонал - достояние и уникальность;
д) персонал - социальный партнер.

26. Инициативный тип индивидуального или коллективного поведения, связанный с систематическим освоением социальными субъектами новых способов деятельности в различных сферах общественной жизни либо созданием новых объектов материальной и духовной культур называется:
а) инвестиционным поведением;
б) инновационным поведением;
в) духовным поведением;
г) социальным поведением.

27. Сложившиеся в организации традиции, нормы и стереотипы поведения в сфере обновления производства, на которые в своем поведении ориентируются отдельные работники:
а) инновационный климат предприятия;
б) специализация предприятия;
в) инвестиционный климат организации;
г) инновационный потенциал.

28. Минимальный временной интервал, за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным:
а) длительность оборота;
б) жизненный цикл инновации;
в) срок окупаемости;
г) внутренняя норма доходности.

29. Сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному этапу планирования:
а) чистый дисконтированный доход;
б) внутренняя норма доходности;
в) индекс доходности;
г) жизненный цикл инновации.

30. Показатель эффективности инновационного проекта, характеризующий отношение суммы приведенных эффектов к величине капитальных вложений:
а) коэффициент дисконтирования;
б) индекс доходности;
в) внутренняя норма доходности;
г) жизненный цикл инновации.

31. Значимость инновационного проекта, отражающая цели реализации потенциала территории, степень решения свойственных данной территории социальных и экологических проблем:
а) федеральная;
б) региональная;
в) отраслевая;
г) локальная.

32. Данная оценка инновационного проекта отражает вклад проекта в улучшение уровня и образа жизни населения, здоровья и продолжительности жизни:
а) социальная;
б) экологическая;
в) экономическая;
г) техническая.

33. Вид эффект, характеризующего результат инновационной деятельности на уровне предприятия или других хозяйствующих субъектов:
а) локальный;
б) национальный;
в) абсолютный;
г) одноразовый.

34. Норма дисконтирования, по которой чистая нынешняя стоимость инновации равны нулю, т.е. дисконтированные денежные потоки инвестиционных затрат и прибыли являются одинаковыми:
а) коэффициент дисконтирования;
б) индекс доходности;
в) внутренняя норма доходности;
г) жизненный цикл инновации.

35. Представляет собой ту норму дисконта, при которой величина дисконтированных доходов за определенное число лет становится равной инновационным вложениям:
а) интегральный эффект;
б) индекс рентабельности;
в) норма рентабельности;
г) период окупаемости.

36. Вероятность потерь, возникающих при вложении инвестиционных средств (капитала) в производство новых товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке:
а) инновационный риск;
б) индекс рентабельности;
в) экологический риск;
г) период окупаемости.

37. Рост прибыли (в результате производительности, экономии сырья и энергии), уменьшение загрязнения окружающей среды – это инновация:
а) продукт-инновация;
б) процесс-инновация;
в) социальная инновация;
г) период окупаемости.

38. Какой показатель НЕ относится к оценке эффективности инновационной деятельности:
а) количество реализованных инновационных проектов;
б) уровень текучести кадров;
в) доля новых продуктов в выручке компании;
г) количество поданных патентных заявок.

Практические задачи

Задание 1. Внедрение цифровой платформы для непрерывного развития персонала

Компания: ПАО "ФинансТех" (финансовый сектор, 1500 сотрудников).

Проблема: устаревшая система обучения (разовые тренинги 2 раза в год), низкий уровень применения новых знаний (15%), отставание в цифровых компетенциях от конкурентов.

Задача HR-отдела: разработать цифровую платформу непрерывного обучения для:

- персонализации развития сотрудников;
- повышения практического применения знаний;
- формирования кадрового резерва.

В таблице представлены текущие и целевые показатели обучения

Показатель	Текущее значение	Целевое значение (через 12 мес.)
% сотрудников, проходящих обучение ежемесячно	8%	65%
Уровень применения новых навыков	15%	60%
Средний балл по оценке знаний (10-балльная шкала)	4.8	7.5
Время адаптации новых сотрудников	90 дней	45 дней

Модуль платформы	Описание	Ожидаемый эффект
Персонализированные траектории	AI-рекомендации курсов на основе должности, навыков и KPI	Увеличение вовлеченности в обучение на 40%
Микрообучение	Короткие (10-15 мин) модули с практическими кейсами	Рост применения знаний до 60%
Геймификация	Баллы, бейджи, рейтинги за прохождение курсов	Увеличение регулярности обучения в 3 раза
Социальное обучение	Возможность создавать и оценивать контент коллегами	Формирование знанийого сообщества
Аналитика навыков	Дашборды с картой компетенций по отделам	Точечное развитие

В таблице представлены данные для плана внедрения мероприятия и предполагаемый бюджет

Этап	Срок	Бюджет (руб.)	Ответственный
Анализ потребностей в обучении	1 мес	120 000	HRD + Руководители
Выбор платформы/разработка	5 мес	2 500 000	HR
Пробный запуск (200 пользователей)	2 мес	400 000	HR
Полное внедрение	3 мес	800 000	HR-директор
Обучение администраторов	2 нед	180 000	Тренеры

Задания:

1. Аналитический блок:
    - Рассчитайте ROI при условии, что рост производительности на 1% дает компании 5 млн руб. дополнительной прибыли
    - Определите 3 ключевых риска внедрения и способы их минимизации
2. Проектный блок:
    - Разработайте систему мотивации для вовлечения сотрудников в обучение
    - Предложите 3 формата микрообучения для финансовых аналитиков.

Задание 2. Перед Вами - модель Портера-Лоулера. Напишите пропущенные составляющие этой модели на рисунке.

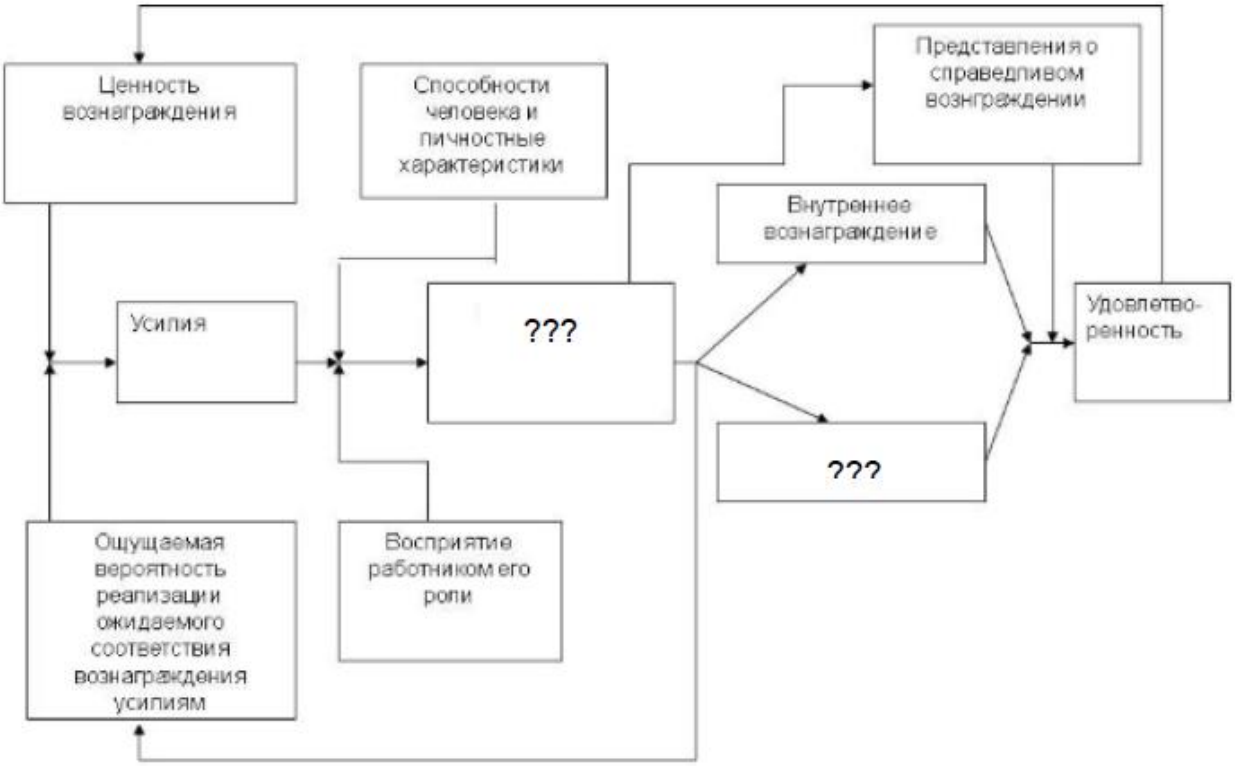


Рис. Модель Портера-Лоулера

Задание 3. Приняв молодых людей на работу как дебютантов, им назначили одинаковую для молодых специалистов зарплату по 12-му разряду тарифной сетки. Через год зарплата была увеличена на 5 % (без учета инфляции). Сейчас наступил момент очередного пересмотра заработной платы. Принимая во внимание политику полной индивидуализации, Вы должны назначить индивидуальную надбавку каждому из них и мотивировать ее. В Вашем распоряжении на всех молодых специалистов сумма, составляющая 5,5 % из общего фонда зарплаты. Проанализируйте ситуацию в двух вариантах:
а) в отрасли недостаток специалистов;
б) в отрасли имеется безработица.

Задание 4. В зависимости от выбранного ответа отметьте соответствующую графу таблицы, если считаете, что утверждение неверно, дайте свой вариант ответа в графе «комментарий».

Заполните таблицу, ответив «верно» или «неверно».

Утверждения	Верно	Неверное	Комментарии
Инновация - это процесс, направленный на реализацию результатов какого-то новшества			
Инновация выполняет функции: внепроизводственную, инвестиционную, стимулирующую			
Инновационный процесс - это последовательность перехода идеи от возможного нововведения до его диффузии			
Стимулирование персонала строится на двух основных позициях - материальном и нематериальном стимулировании			
Большее признание их вклада в развитие производства; улучшение коммуникаций, групповая работа, налаживание отношений сотрудничества - это выгода для работников от внедрения кадровых инноваций в сфере материального стимулирования			
Большая активность в идентификации и решении возникающих производственных проблем – это выгода для работников от внедрения кадровых инноваций в сфере материального стимулирования			
Направленные действия по психологическому воздействию на субъект или по созданию для него определенных психологически опосредованных условий, влекущих за собой повышение производительности труда – это материальное стимулирование			
В системе Г. Форда основным мотивирующим материальным фактором является распределение прибыли организации среди работников по специальной схеме			
Мотивация профессионального самосовершенствования специалиста - это направленность мотивационно-личностного процесса на профессиональное самосовершенствование			
Система Скэнлона впервые была внедрена в американскую промышленность еще с середины 1950-х гг.			

Задание 5. Определить показатель квалификации научных кадров, если известно, что объем опытно-конструкторских работ, выполненных силами предприятия, без привлечения сторонних организаций, составляет 19 тыс. р., а фактически выполненный объем ОКР равен 17,6 тыс. р.

Задание 6. Заполните таблицу, указав компоненты и примеры нематериального стимулирования персонала организации.

Таблица -

Компоненты и примеры нематериального стимулирования персонала организации

Компонент	Примеры
1	2
Социально-психологический	Личная и публичная похвала
	?
	?
?	Возможность обучения
	Повышение квалификации
	Стажировки и командировки
	Программы реализации статуса (участие в статусных проектах, выступления на конференциях и семинарах)
	Проведение конкурсов
	Мастер-классы специалистов
	Управленческие инструменты (участие в принятии решений, делегирование полномочий, передача важных клиентов)
Вознаграждение свободным временем	?
	?
	?

Задача 7. Используя систему Скэнлона, определите сумму экономии *S,* подлежащую распределению между компанией и работниками. Выделите ту часть экономии, которая распределяется между работниками по следующим исходным данным: доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции *a* – 39%;

плановый фонд заработной платы *W* — 870000 руб.; полученная экономия распределяется в соотношении 1:3 между компанией и работниками; из суммы, предназначенной для премирования работников, 1/5 направляется в резервный фонд; объем реализованной продукции *V* – 3756000 руб.

Задача 8. Объем условно чистой продукции *V* – 2547 000 *1,Nв руб.; индекс роста условно чистой продукции *I* – 1,2; стандарт Ракера – 50%. Определить сумму, предназначенную для премирования работников, используя систему Ракера.

Задача 9. Система «Импрошейр» используется для расчета премирования работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на изготовление заданного объема продукции. Используя метод «Импрошейр», определите сумму премирования при следующих условиях: общее количество отработанных человеко-часов рабочего времени *Q* – 4680+Nв чел. ч; количество единиц изготовленной продукции *V* – 138 ед.; базовый норматив – количество человеко-часов рабочего времени, необходимого для производства единицы продукции, *N* – 40 чел. ч; средняя часовая ставка W_m – 230 руб.

Задача 10. Стоимость реализованной продукции — 13620 000 руб.; издержки со стороны (материалы, сырье, энергоресурсы, услуги и др.) — 1480 000 руб.; основная зарплата — 108000 руб., дополнительная — 107064 руб.; норма Ракера — 56%. Определите: 1) общий премиальный фонд; 2) премиальный фонд рабочих; 3) сумму премиального фонда, направляемую в резерв.

Задача 11. Стоимость реализованной продукции — 26000000 руб.; внешние издержки — 20%; заработная плата составляет 40%; норма Ракера — 50%. Требуется определить: 1) общий премиальный фонд; 2) премиальный фонд для работников; 3) сумму премиального фонда, направляемую в резерв.

Задача 12. На производстве двух видов продукции занято 20 человек, в том числе 4 человека вспомогательных рабочих. На производстве изделий первого вида *A* занято 8 человек, второго вида *B* — 8

человек; каждым рабочим отработано по 40 ч; произведено изделий первого вида *А* — 50 ед., второго вида *В* — 50 ед.; отработано 3840 ч. Определите базовый коэффициент производительности и размер премии, используя систему «Импрошейр».

Задание 13. Проанализируйте удовлетворенность персонала с использованием метода «важность - исполнение» (табл.) и распределите мотивационные атрибуты по соответствующим квадратам карты атрибутов (рис.), используя средние баллы по категориям. Предложите необходимые действия по повышению эффективности маркетинга персонала.

Таблица

Анализ удовлетворенности персонала по методу «важность - исполнение»

№ п/п	Мотивационный атрибут	Средний балл по категориям		Положение на карте
		«Важность»	«Исполнение»	
1	Иметь хорошие рабочие условия	4,57	3,69	
2	Быть по достоинству оцененным руководителем	4,42	3,54	
3	Иметь продвижение по службе	3,12	3,05	
4	Иметь стабильную и надежную работу	4,27	3,48	
5	Участвовать в принятии решений	2,09	4,03	
6	Получать хорошую заработную плату	3,05	3,12	
7	Помогать своей фирме достичь целей	4,48	3,51	
8	Быть частью своей рабочей группы	4,12	4,87	
9	Быть информированным о результатах работы	4,39	3,06	
10	Быть лидером в своей группе	3,60	3,78	

11	Иметь больше свободы на работе	3,15	3,15	
12	Иметь хорошие отношения с руководителем и коллегами	4,60	4,18	
13	Получать новые знания и навыки	3,25	4,45	
14	Делать стоящую, интересную и качественную работу	4,54	3,09	
15	Добиваться личных целей, относящихся к работе	4,06	3,57	
16	Иметь возможность для профессионального роста	4,03	3,30	

Рис. Карта атрибутов

Задание 14. Порядок решения

1.Технология метода состоит из трех взаимосвязанных этапов. На первом этапе разрабатывается перечень наиболее характерных для персонала мотивационных атрибутов. Это достигается посредством обзора специальной или экономической литературы, оценкой экспертов, фокус-интервью с группами персонала и т.п. Обычно выделяют от десяти до двадцати характеристик (атрибутов). На втором этапе разрабатывается короткая анкета. Сначала работников просят оценить по пятибалльной шкале важность для них каждого из атрибутов. За-

тем их спрашивают, насколько они удовлетворены по каждому из этих же атрибутов. Причем одни атрибуты являются важными и ведут к принятию решений по повышению эффективности маркетинга персонала, в то время как другие не являются важными и не ведут к принятию таких решений.

2. После проведения опроса средний балл по категориям “важность” и “исполнение” определяется по каждому из атрибутов. Так, например, если на первом этапе было установлено 16 атрибутов мотивации, то в итоге менеджер работает с 32 средними баллами (16 по шкале “важность” и 16 по шкале “исполнение”).

3. На заключительном этапе атрибуты в виде знаков наносятся на карту для анализа. Карта представляет собой две пересеченные оси координат “важность”(у) и “исполнение” (х), которые делят пространство на четыре квадрата: (2) “успешный результат”, (4) “возможная переоценка”, (3) “низкий приоритет” и (1) “сосредоточиться на этом”.

4. Координаты точки пересечения оси Х и У – средние баллы, полученные по категориям «важность» и «исполнение. Затем каждый из 16 оцененных атрибутов нанесен в виде точки на карту «важность–исполнение». Например, атрибут «Иметь хорошие рабочие условия» имеет координаты (3,69; 4,57). В зависимости от того, в какой квадрат попал атрибут, мы можем оценить его влияние на формирование мотивационного поведения персонала и реальную удовлетворенность этим атрибутом.

5. Квадрат “успешный результат” указывает на те атрибуты мотивации, которые важны для работников и которыми они удовлетворены. Задача менеджера заключается в сохранении этого состояния дел. Квадрат “возможная переоценка” указывает на возможное перерасходование ресурсов фирмы на те атрибуты мотивации, которые являются маловажными для работников и не влияют существенно на их мотивацию. Квадрат “низкий приоритет” указывает на те атрибуты, которым фирма уделяет мало внимания и ресурсов. На эти атрибуты не рекомендуется тратить дополнительные средства, так как они являются маловажными также и для работников. Наконец, квадрат “сосредоточиться на этом” указывает на проблематичные атрибуты мотивации. Эти атрибуты являются чрезвычайно важными для персонала и существенно влияют на их мотивационное поведение, но фирма не уделяет им достаточного внимания и ресурсов. В сумме ме-

тод дает менеджеру четкую информацию для стратегического планирования. Графическое изображение данных позволяет менеджеру быстро реагировать на изменения в мотивации персонала и принимать корректирующие стратегические решения. Относительная простота и наглядность результатов делают этот метод привлекательным для применения в контексте аудита внутреннего маркетинга.

Пример карты атрибутов будет иметь такой вид (рис.), затем в таблице заполняется последний столбец и определяются необходимые действия по повышению эффективности маркетинга персонала.

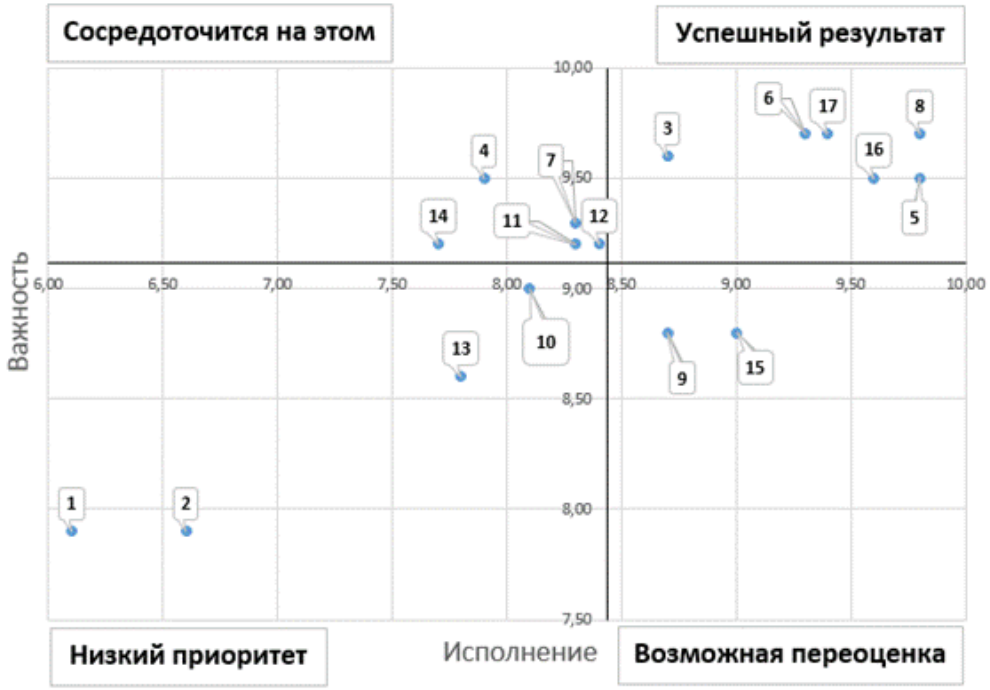


Рис. Пример карты атрибутов

Задание 15. Существуют типы сил, сдерживающих организационные изменения и причины их возникновения, которые представлены в таблице.

Таблица – Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	?
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менедже-рам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	?
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов, отсутствие достоверной информации	?
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	?
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	?
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	??
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	?

Прогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третьем столбце таблицы.

Задание 16. Определите методы преодоления сопротивления изменениям в ситуациях, представленных в таблице, выделите достоинства и недостатки выбранной тактики.

Таблица

Причины сопротивления инновациям

N п/п	Содержание ситуации
1.	Сопротивление, основанное на отсутствии информации и анализа или на неточной информации
2.	Инициатор не обладает всей необходимой информацией для разработки новшеств, поэтому другие имеют значительные возможности для сопротивления
3.	Сопротивление оказывается только из страха перед личными проблемами
4.	Кто-то один или группа явно проигрывают при введении новшеств и имеют большие возможности оказывать сопротивление
5.	Инициаторы перемен обладают большой властью, но чувствуют сопротивление

Задание 17. Рассчитать коэффициент абсентеизма на предприятии, если известны данные о календарном фонде времени, что представлено в таблице. Результат прокомментировать.

Таблица - Данные о календарном фонде времени

Показатели	Значение, чел. -часы
Отработано всего	893640
Число неявок на работу – всего В том числе:	142159
очередные отпуска	82 320
отпуска по учебе	1300
отпуска в связи с родами	3522
болезни	36112
прочие неявки, разрешенные законом	9134
неявки за свой счет с разрешения администрации	1156
прогулы	1582
вынужденные отгулы по инициативе администрации	7033
Праздничные и выходные дни	383064

Методические указания

Коэффициент абсентеизма (Ка), %:

$Ка = Р_п / Р \bullet 100$,

где $Р_п$ - общее число часов, пропущенных работниками в течение года по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе администрации, час.;

Р - общий баланс рабочего времени организации за год, час.

Задание 18. Среднесписочная численность работников предприятия составляет 670 чел. Число занятых в сфере НИОКР на начало года составляло 22 чел., в течение года 4 из них были уволены и принято на работу 7 чел. Определите (по уровню инновационной активности) данное предприятия является лидером или последователем?

Методические указания

Определить коэффициент персонала, занятого в НИОКР:

$К_{пр} = П_н / Ч_р$,

где $П_н$ – число занятых в сфере НИОКР, чел.;

$Ч_р$ – средняя численность работников предприятия.

Если $К_{пр} \geq 0{,}20…0{,}25$, предприятие относится к числу лидеров;

если $К_{пр} \leq 0{,}20…0{,}15$ – к числу последователей.

Задание 5. Постоянные затраты предприятия при выпуске новой продукции и продукции, изготовленной с помощью новых технологий составляют 5 млн. руб., переменные 4 млн. руб. Планируемая прибыль 18 % от себестоимости. Общая выручка от продажи всей продукции составила 22,7 млн. руб. Проанализируйте способность предприятия к внедрению новой продукции.

Задание 19. Человеческий капитал представляет собой совокупность знаний, умений, навыков, поведенческих характеристик индивидов, сформированных и накопленных благодаря инвестициям, которые используются ими в общественном производстве с целью получения дохода как на индивидуальном и микроэкономическом уровнях, так и на уровне государства в целом.

Человеческий капитал организации - это совокупная квалификация и производственные способности всех работников, а также достижения в деле эффективной организации труда и развития персонала. Для обеспечения взаимосвязи между конечными результатами деятельности и управлением человеческими ресурсами необходимо

наличие соответствующих количественных показателей формирования и использования человеческого капитала.

К процессу формирования человеческого капитала на предприятии можно отнести несколько признаков. Так, образовательно-квалификационный уровень персонала в современных условиях, когда старения знаний происходит очень быстрыми темпами, а требования предприятий постоянно растут, должен быть на достаточно высоком уровне. Этот уровень должен постоянно увеличиваться благодаря подготовке, переподготовке кадров и повышения их квалификации. Непосредственное влияние на человеческий капитал предприятия имеет уровень стабильности персонала. Если он больше экономически допустимого значения, то происходит "старение" кадров, если меньше - возникает снижение производительности труда.

В условиях инновационной экономики при постоянном обновлении техники и технологии возникает необходимость в наличии таких работников на предприятии, которые выполняют научные и научно-технические работы, в дальнейшем будут способствовать разработке новой продукции, и модификации уже существующей. Производство новых видов продукции должно обеспечить устойчивые конкурентные преимущества на рынке.

Использование человеческого капитала характеризуется такими признаками, как производство новых видов продукции, количество научно-исследовательских работ, рационализаторских предложений, свидетельств, патентов, полученных в результате интеллектуальной активности персонала, является составляющей человеческого капитала. Результат инновационной деятельности персонала находит свое отражение в рентабельности персонала, которая является одним из показателей оценки эффективности использования персонала предприятия и имеет непосредственное влияние на процесс использования человеческого капитала как результативный показатель деятельности предприятия.

Каждая группа признаков процессов формирования и использования человеческого капитала предприятия включает показатели, которые комплексно характеризуют человеческий капитал по этому признаку и взаимосвязаны между собой.

Таблица

Показатели формирования и использования человеческого капитала организации

Признаки	Формула расчета	Условные обозначения
Образовательно-квалификационный уровень персонала предприятия	$ОК = \frac{Ч_{во}}{Ч}$	$Ч_{во}$ – численность персонала с высшим образованием; Ч – общая численность персонала предприятия.
Подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров	$У_{пк} = \frac{Ч_{ппк}}{Ч}$	$У_{пп}$ – уровень подготовки, повыше-ния квалификации и переподготовки кадров на предприятии; $Ч_{ппк}$ – численность работников предприятия, которые фактически прошли подготовку, повышение квалификации и переподготовку кадров
Стабильность кадров	$С_к = 1 - \frac{Ч_{ув}}{Ч}$	Ск – стабильность кадров на предприятии; Чув – численность работников, уволенных по всем причинам
Удельный вес работников, выполняющих научные и научно-технические работы	$УВ_{ннтр} = \frac{Ч_{ннтр}}{Ч}$	$Ч_{ннтр}$ – численность работников, выполняющих научные и научно-технические работы.
Производство новых видов продукции	$Д_н = \frac{V_н}{V}$	$Д_н$ – удельный вес производства новых видов продукции; Vн – объем производства новых видов продукции; V – общий объем производства продукции предприятия
Рационализаторские предложения, свидетельства, патенты	$Д_{рп} = \frac{РП}{Ч}$	$Д_{рп}$ – количество рационализаторских предложений, поданных заявок на патенты, свидетельства на одного работающего; РП – общее количество рационализаторских предложений, патентов, свидетельств

Признаки	Формула расчета	Условные обозначения
Численность работников, выполняющих научные и научно-технические работы	$Д_н = \frac{Ч_н}{Ч}$	$Д_н$ – удельный вес работников, выполняющих научные и научно-технические работы на предприятии; $Ч_н$ – численность работников, выполняющих научные и научно-технические работы на предприятии
Научно-исследовательские работы и объем их финансирования	$Д_{ни} = \frac{НИ}{Ч}$, $Ф_ч = \frac{О_ф}{Ч}$.	$Д_{ни}$ – количество научно-исследовательских работ на одного работающего; НИ – общее количество научно-исследовательских работ; $Ф_ч$ – объем финансирования научно-исследовательских работ на одного работающего; $О_ф$ – общий объем финансирования научно-исследовательских работ
Рентабельность персонала	$R = \frac{ЧП}{З_{рс}}$.	R – рентабельность персонала предприятия; ЧП -чистая прибыль предприятия; $З_{рс}$ – общие затраты на рабочую силу

Динамика показателей формирования и использования человеческого капитала предприятий представлены в таблицах ниже.

Таблица

Динамика показателей формирования человеческого капитала организации

Показатели	годы	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	П9	П10
Численность персонала организации, чел.	2020	1519	9986	1574	130	2102	9288	16289	4296	543	659
	2021	1545	10226	1697	243	2193	8663	15973	4325	634	762
	2022	2015	9728	1356	246	2509	4128	15432	4365	905	727
	2023	2199	9254	1190	239	2775	3491	14879	4298	928	786
	2024	2308	8828	1155	223	3139	2245	14342	4375	982	739
Численность работников, имеющих высшее образование, чел.	2020	812	3327	878	81	815	3698	5525	189	403	111
	2021	798	3289	713	95	830	3737	5975	217	462	190
	2022	824	3386	574	100	1032	1815	6231	290	675	176
	2023	945	3394	517	103	1070	1907	6032	408	700	176
	2024	1067	3497	490	102	1293	950	7430	423	745	364

Численность работников, прошедших подготовку кадров, чел.	2020	12	867	109	1	158	885	809	112	-	37
	2021	17	775	63	11	199	772	926	143	-	73
	2022	9	864	194	16	270	492	892	166	2	99
	2023	24	692	105	13	264	93	1021	274	2	87
	2024	16	875	151	5	270	83	1269	117	-	126
Численность работников, повысивших квалификацию, чел.	2020	35	3278	181	-	1318	3222	626	4	12	4
	2021	56	3765	403	-	1081	2603	612	7	26	-
	2022	42	4221	76	12	812	1990	724	5	112	1
	2023	21	4653	137	11	886	1537	810	11	110	7
	2024	65	4698	62	8	1323	499	782	21	326	15
Численность работников, которые были уволены по всем причинам, чел.	2020	803	1276	389	59	114	1768	1097	721	453	178
	2021	702	2091	800	65	176	3321	1248	624	430	214
	2022	900	1977	755	59	212	6952	1274	748	122	234
	2023	634	2068	373	60	152	1306	1478	847	154	191
	2024	596	1702	317	47	244	2109	1152	510	152	258

Численность работников, выполняющих НИР, тыс, чел.	2020	121	231	78	7	201	91	570	56	11	27
	2021	106	276	65	7	198	76	653	74	17	16
	2022	133	352	54	9	197	93	759	61	14	39
	2023	145	361	87	11	213	74	636	46	18	43
	2024	176	423	91	13	254	88	869	53	24	41

Динамика показателей использования человеческого капитала предприятий

Показатели	Годы	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	П9	П10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Затраты на персонал, тыс. руб.	2020	603238	100562,9	22945,1	117563	585140,86	10590,33	573256,4	10342	21513,8	9897,5
	2021	809054	122566,1	22962,3	1126119	784782,38	15653,99	810015,4	148252	34082,2	14629,9
	2022	724008,9	89134,3	26612,7	167966	702288,63	25433,04	984642,5	169328	38621,7	23769,2
	2023	1001151,8	53343,8	15943,1	1287550	971117,25	22324,27	1450009	215161	151997,5	20863,8
	2024	1007534	101482,8	16642,7	1342789	977307,98	23254,20	1613419	217845	135481,5	21732,9
Количество рационализаторских предложений, свидетельств, патентов, ед.	2020	27	32	11	76	26,19	23,54	3360	21	34	22
	2021	49	24	8	43	47,53	28,89	3278	25	32	27
	2022	43	27	5	70	41,71	36,38	3524	18	19	34
	2023	39	31	9	54	37,83	31,03	3649	19	25	29
	2024	54	44	14	57	52,38	44,94	3780	22	27	42
Общий объем производства, тыс. руб.	2020	724595	143256	16945,6	845938	702857,15	37900,47	769439,2	33296,9	47255,8	35421
	2021	935762	195473	19394,3	900230	907689,14	35553,00	809661	31673	49338,4	33227,1
	2022	1138961	168431,1	19128,1	1893886	1104792,1	36720,26	984382	29658	65498,7	34318

	2023	1267114	19845,9	17060,1	1004739	1229100,5	46542,33	998431,7	38747,4	161127,4	43497,5
	2024	1354762	157986,4	15692,7	1457668	1314119,1	58130,96	1108728	56663,2	172740,5	54328
Объем производства новой продукции, тыс. руб.	2020	7145,6	1544,1	1653,6	16918,8	6931,23	297,57	77124,6	1547,2	425,9	278,1
	2021	10195	2367,9	2763,4	15303,9	9889,15	125,83	81923,3	1234,9	393,4	117,6
	2022	12854	1254,8	2963,8	18947,1	12468,38	699,57	97436,7	1089	541,7	653,8
	2023	14832	239,8	2176,4	11068,4	14387,04	1299,52	110743,2	2756,4	834,8	1214,5
	2024	14944	3478,9	1952,1	15498,7	14495,68	581,33	112874,7	3126,7	1011,9	543,3
Общее количество научно-исследовательских работ, ед.	2020	2	4	-	4	1,94	3,21	8	3	1	3
	2021	3	5	-	4	2,91	3,21	9	4	-	3
	2022	3	-	2	3	2,91	2,14	7	1	4	2
	2023	5	7	1	6	4,85	4,28	10	-	1	4
	2024	7	5	3	7	6,79	1,07	11	1	1	1
Общий объем финансирования	2020	112,4	117,6	37,2	137,8	109,03	200,52	320	22,4	33,1	187,4
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

научно-исследователь-ских работ, тыс. руб.	2021	83,6	145,4	-	79,5	81,09	105,29	367	-	117,2	98,4
	2022	46,8	-	21,4	115,2	45,40	227,16	480	-	112	212,3
	2023	72,9	77,4	20,3	68,9	70,71	167,35	590	13,2	87	156,4
	2024	74,1	98,5	25,6	79,7	71,88	211,11	610	25,7	-	197,3
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	2020	66808	6262,5	681,9	83989	64803,76	2450,30	109854,3	-15196	4840	2290
	2021	39901	-1763,7	-227,7	115748	38703,97	455,61	116874,9	-19770	6612,2	425,8
	2022	-15784,9	3404,1	348,3	112918	-15311,35	28,03	151136,5	-15422	1443,4	26,2
	2023	288169,5	464,7	351,2	12355	279524,42	786,66	195132,4	-7645	-6190	735,2
	2024	294674,8	1373,3	374,9	10212	285834,56	935,29	201348,1	1238	-5700	874,1

Задание 20. В производство внедряется новое оборудование. Характеристика расчетного периода представлена в таблице. Необходимо определить экономический эффект от использования данного оборудования с учетом фактора времени, а также величину удельных затрат. Рассмотрите инновации в управлении персоналом, связанные с внедрением нового оборудования. Например, предложите методы адаптации сотрудников к изменениям, такие как обучение цифровым навыкам, внедрение гибких форм работы или использование мотивационных программ для повышения вовлеченности. Также проанализируйте, как автоматизация процессов может повлиять на структуру персонала и эффективность труда.

Методические указания

1.Экономический эффект с учетом фактора времени (Э) определим из формулы:

$Э = \sum(Pt – Зt) \times \alpha t,$

где Pt – результаты на шаге t;

Зt – затраты на шаге t;

αt – коэффициент дисконтирования на шаге t.

$\alpha t = 1 / (1 + R/100)$

2. Величина удельных затрат:

$КУД = \sum Зt \times \alpha t / \sum Pt \times \alpha t$

Таблица

Характеристики расчетного периода

Показатели	Годы расчетного периода					
	1	2	3	4	5	6
1.Результаты	14260	15812	16662	18750	26250	28650
2. Затраты	996	4233	10213	18140	18396	20148
3. Коэффициент дисконтирования при ставке 10 %	0,9	0,8	0,75	0,7	0,6	0,56

Задание 21. Имеются три альтернативных проекта. Доход первого (проект А) – 3000тыс. руб, причем первая половина средств поступает сейчас, а вторая через год. Доход второго (проект Б) - 4500*1,Nв тыс. руб., из которых 500 тыс. руб. поступает сразу, 1500 тыс. руб. через год и оставшиеся 1500 тыс. руб. через 2 года. Доход третьего (проект В) проекта равен 4000*1,Nв тыс. руб., и вся эта сумма будет получена через три года. Необходимо определить, какой из этих трех проектов предпочтительнее при ставке дисконта 10 %.

Учесть влияние инноваций в управлении персоналом на эффективность реализации проектов. При выборе проекта важно оценить не только финансовые показатели, но и кадровые аспекты**:**

- Проект А (быстрое поступление средств) может потребовать оперативного переобучения сотрудников или найма временного персонала для быстрого старта.
- Проект Б (постепенное финансирование) позволяет поэтапно внедрять изменения, что снижает стресс для коллектива и дает время на адаптацию.
- Проект В (долгосрочный) требует стратегического управления талантами: подготовки кадрового резерва, развития цифровых компетенций и внедрения мотивационных программ для удержания ключевых специалистов.

Рекомендации:

- Внедрить цифровые платформы обучения (LMS) для ускоренной подготовки сотрудников.
- Использовать гибкие формы занятости (удаленная работа, проектные команды) для оптимизации затрат.
- Разработать KPI и бонусные системы, привязанные к этапам проекта, чтобы повысить вовлеченность персонала.

Для решения задачи использовать формулу современной стоимости проекта:

$$NPV = \sum_{t=0}^{n} \frac{CF\,t}{(1+R)^{t}}$$

где n, t – количество временных периодов,

CF – денежный поток (Cash Flow) или доход,

R – стоимость капитала (ставка дисконтирования, Rate).

Задание 22. Задание: расчет срока окупаемости инвестиций в реконструкцию производства с учетом инноваций в управлении персоналом.

На предприятии осуществлены реконструкция и техническое перевооружение производства, на проведение которых было израсходовано 5 млн. руб.. В результате этого, денежные поступления по годам за расчетный период составили: 1 год – 1,2 млн. руб.; 2 год – 1,8млн. руб.; 3 год – 2,0 млн. руб.; 4 год – 2,5 млн. руб.; 1 год – 1,5 млн. руб. Ставка дисконта составляет 20 % годовых.

Требуется:

1. Рассчитать срок окупаемости (PP) без учета дисконтирования.
2. Определить дисконтированный срок окупаемости (DPP) с учетом ставки 20%.
3. Проанализировать влияние инноваций в управлении персоналом на эффективность проекта.

Методические указания

Определим срок окупаемости с учетом дисконтирования денежных поступлений.

По формуле найдем дисконтированные суммы (ДС) денежных поступлений по годам:

$$ДС_t = \frac{Д_t}{(1+0{,}2)^t}$$

где $Д_t$ – доход в t-м году

На основе среднегодовой величины денежных поступлений среднегодовая величина дисконтированных денежных поступлений $Р_к$ составит:

$$P_k = \frac{\sum ДС}{n}$$

$$Nок = \frac{И}{Рк}$$

где И – инвестиции, ден.ед.

На основе нарастания дисконтированных денежных поступлений до момента покрытия капитальных вложений:

Срок окупаемости:

$N_{ОК} = N_{покр} + (И\text{-}ДС_{iпокр.})/ДС_{i\ не\ покр.}$

Определим срок окупаемости без учета дисконтированных поступлений.

На основе среднегодовой величины денежных поступлений:

$$P_k = \frac{\sum Д П}{n}$$

$$Nок = \frac{И}{Рк}$$

На основе нарастания денежных средств по годам до достижения величины капитальных вложений.

$$Nок = И - ДПдо\ кап.\ вл.$$

Эффект:

- Сокращение периода адаптации → ускорение выхода на проектную мощность**.**
- Улучшение производительности → более быстрая окупаемость инвестиций**.**

Задание 23. Малое предприятие собирается перейти на выпуск дорогостоящих изделий. Для этого на кредит, полученный в банке, производится закупка оборудования и разрабатывается образовательный проект для проведения образовательных мероприятий для развития персонала с целью эффективного осуществления вышеуказанного

процесса. Планируемые показатели деятельности организации по годам представлены в таблице.

Таблица

Планируемые показатели деятельности организации по годам

Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.
1	2	3	4
1.Количество рабочих, чел.	10	10	10
2.Зарплата одного рабочего, руб. в месяц	10500	12000	13500
3.Единый социальный налог на заработную плату, %	31	31	31
4. Количество выпускаемых изделий, штук в год	20	23	25
5. Цена одного изделия, рублей	100000	120000	130000
6. Прочие текущие расходы, руб. в год	500000	600000	650000
7.Единовременные расходы, рублей в год	250000	150000	150000
8.Уровень инфляции, % в год	8,5	8,5	8,5
9. Процентная ставка за кредит в банке, % в год	18	17	19

Оценить экономическую целесообразность перехода на выпуск новой продукции с учетом расходов на оборудование и проведение образовательных мероприятий (реализацию образовательного проекта) для развития персонала с целью эффективного осуществления вышеуказанного процесса.

Методические указания

1. Составим схему доходов и расходов в виде таблицы.

Таблица

Схема доходов и расходов предприятия по годам

№	Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.
1	Доход, рублей			
2	Текущие расходы, рублей			
3	Единовременные расходы, рублей			
4	Общие расходы, рублей			

1.1) расчет дохода для каждого года осуществляется по данным таблицы следующим образом:

Д=V*Ц*$n_{мес.}$ =(стр. 4 * стр. 5* $n_{мес.}$);

1.2) текущие расходы рассчитываются :

РТ=Зпл.1 раб. *Чр. * $n_{мес.}$+ Зпл.1 раб. *Чр. * $n_{мес.}$ *ЕСН/100+ПТР.

1.3) единовременные расходы:

стр. 7 (табл. 9.2);

1.4) итого расходы:

ОР=ТР+ЕР (табл. 9.3).

Составим схему денежного потока.

Сальдо=Доход-Расход

Таблица

Схема денежного потока предприятия по годам

№	Показатель, рублей	2023 г.	2024 г.	2025 г.
1	ДОХОДЫ			
2	РАСХОДЫ			
3	САЛЬДО			

2. Приведем расчет чистого дисконтированного дохода (ЧДД)

Таблица

Расчет чистого дисконтированного дохода по годам

№	Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Итого
1	Номер периода	1	2	3	
2	Норма дисконта, %				
3	Коэффициент дисконтирования				
4	Чистая текущая стоимость (накопленный ЧДД), руб.				

Расчеты производятся по следующим формулам:

2.1) Уровень инфляции увеличивает процентную ставку.

$$d = a + b + c, \text{если } (a + b + c) \leq 10$$

$$d = \left(\left(1 + \frac{a}{100}\right) \times \left(1 + \frac{b}{100}\right) \times \left(1 + \frac{c}{100}\right)\right), \text{если } (a + b + c) > 10$$

где a – уровень инфляции

b - ставка за риск (b=0 - проект безрисковый)

c – процентная ставка за кредит

2.2) $\alpha_i = \frac{1}{(1+\frac{d}{100})^{i-1}}$

где i – номер периода проведения расчетов по годам.

2.3) Чистая текущая стоимость (накопленный ЧДД):

$$\text{ЧДД} = \sum \frac{\text{Р}_i - \text{З}_i}{(1 + \alpha_i)^i}$$

3. Рассчитаем срок окупаемости ($\text{Т}_{\text{ок}}$) по формуле:

$$\text{Т}_{\text{ок}} \approx \underline{t} + \frac{\text{ЧТС}_{(-t)}}{\text{ЧТС}_{(-t)} + \text{ЧТС}_{(+t)}}$$

где $\underline{t}$ – последний период реализации проекта, при котором накопленный чистый дисконтированный доход (ЧТС) принимает отрицательное значение;

$ЧТС_{(-t)}$ – последнее отрицательное значение накопленного чистого дисконтированного дохода;
$ЧТС_{(+t)}$ – положительное значение накопленного чистого дисконтированного дохода.

Проект считается экономически целесообразным, если:

$ЧДД > 0$; $Т_{ок} < t_{пр}$.

Задание 24. Оценка деловых качеств менеджера. Деловым качествам менеджера как интеллектуальному ядру коллектива в литературе уделяется большое внимание.

Требования к профессиональной компетенций менеджеров формулируют следующим образом [15]:

1. Понимание природы управленческого труда и процессов менеджмента.
2. Знание должностных и функциональных обязанностей менеджера, способов достижения целей и повышения эффективности работы организации.
3. Умение использовать современную информационную технологию и средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе.
4. Владение искусством управления человеческими ресурсами.
5. Владение искусством налаживания внешних связей.
6. Способность к самооценке. Умение делать правильные выводы и непрерывно повышать квалификацию — знания и умения.

Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием. Требования к их профессиональной компетенции можно условно подразделить на две группы. Первую составляют знания и умения (искусство) выполнять профессиональную работу в такой специальной области, как менеджмент. Они включают:

- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;
- высокую информированность по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие (состояние исследований, техники, технологии, конкуренция, динамика спроса на продукцию и услуги и т.д.);
- знакомство с опытом менеджмента на других предприятиях в разных отраслях;

- способность управлять ресурсами, планировать и прогнозировать работу предприятия, владеть способами повышения эффективности управления;
- умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

Эти и многие другие знания и умения приобретаются в процессе изучения управленческой науки, ее законов, принципов, методов, средств работы с информацией. А так как сама наука, отвечая на растущие требования практики, выдвигает и разрабатывает все новые идеи и концепции управления, то обучение менеджменту приобретает непрерывный характер. Менеджер, работающий профессионально, обязательно использует те достижения науки в области процессов, методов, форм управления, которые повышают эффективность хозяйствования.

Вторая группа требований к профессиональной компетенции менеджеров связана с их способностью работать с людьми и управлять самими собой. В процессе выполнения своих функций менеджеры взаимодействуют с широким кругом лиц. Чтобы работать с людьми, столь резко различающимися по своему статусу и интересам, менеджеры должны иметь много специфических личностных качеств, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем они вступают в контакт. Это прежде всего:

- высокое чувство долга и преданность делу;
- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
- умение четко выражать свои мысли и убеждать;
- уважительное и заботливое отношение к людям вне зависимости от их положения в иерархии предприятия;
- способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность, ошибок в работе не застрахованы даже самые опытные и квалифицированные менеджеры, но настоящие профессионалы вырабатывают в себе способность сохранять при этом спокойствие, ясность мышления и работают над исправлением положения, а не ищут виновных.

А.К. Казанцев отмечает, что специфика инновационных процессов как объектов управления предопределяет особый характер труда менеджеров в этой сфере и требования, предъявляемые к ним. Труд менеджера носит высоко творческий характер, требует разносторонних знаний, предполагает склонность личности к аналитической деятельности и умение концентрироваться в определенные моменты

времени на ограниченных проблемах. Так как основным предметом труда менеджера является научно-техническая и управленческая информация, то обязательным условием его эффективной работы выступают знание современных информационных технологий в управлении инновациями и умение пользоваться ими.

Можно выделить три категории требований к профессиональной компетенции менеджера инновационной организации:

- знания в области теории и навыки в сфере практики управления;
- коммуникабельность и умение работать с людьми;
- компетентность в области специализации инновационной организации.

Первая категория требований предполагает наличие у менеджера специальной подготовки в области теории управления, знаний основ современной макро- и микроэкономики, общей теории принятия управленческих решений, умения применять экономико-математические методы для оптимизации решений, навыков работы на ПЭВМ как в локальном, так и в сетевых вариантах.

Требования коммуникабельности и умения работать с людьми вытекают из связующего положения менеджера в системе коммуникаций. Каждого из субъектов управленческой ситуации менеджер должен уметь объективно распознавать, адекватно реагировать на него и оптимально воздействовать для достижения цели инновационной деятельности. Коммуникабельность в значительной степени зависит от индивидуальных свойств человека и поэтому часто используется в системах тестирования на профессиональную пригодность и уровень квалификации менеджера в системах управления персоналом.

Требования, связанные с компетентностью менеджеров в области специализации инновационной организации, предусматривают наличие специальных знаний в вопросах технологии инновационных процессов; выполнение этих категорий профессиональных требований осуществляется, как правило, в системах переподготовки и повышения квалификации руководящих работников.

Характер деятельности конкретного менеджера определяется составом делегированных ему полномочий в принятии управленческих решений. Состав этих полномочий устанавливается в соответствии с принятой в инновационной организации системой разделения труда и специализации управленческих кадров. Принципиально в структуре любой организации можно обнаружить два вида разделе-

ния труда менеджеров: горизонтальный (функциональный) и вертикальный по уровням иерархии (верхнему, среднему и низшему).

Требования к менеджеру следует формировать исходя из двух аспектов:

1) уровня иерархии, к которой относится менеджер;

2) комплексности проблемы менеджмента, нацеленного на выпуск конкурентоспособных товаров. Иерархия менеджеров организации и структура их рабочего времени представлена на рис. 1.

Квалификационные требования к менеджерам высокого класса считаем целесообразным формулировать по семи группам (табл. 1).

На основе анализа выполнения квалификационных требований и проведения дополнительных исследований можно оценить деловые качества менеджера, занимающего конкретную должность.

Социологи для анализа и оценки личности разработали модель, которая включает следующие качества:

1) Деловые (образование, знания и опыт);

2) Способность (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ);

3) Культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность;

4) Характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки);

5) Темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик);

6) Направленность интересов (материальная, социальная, духовная);

7) Возрастной ценз (молодой возраст, средний, пожилой, старческий);

8) Здоровье (хорошее, удовлетворительное, плохое).

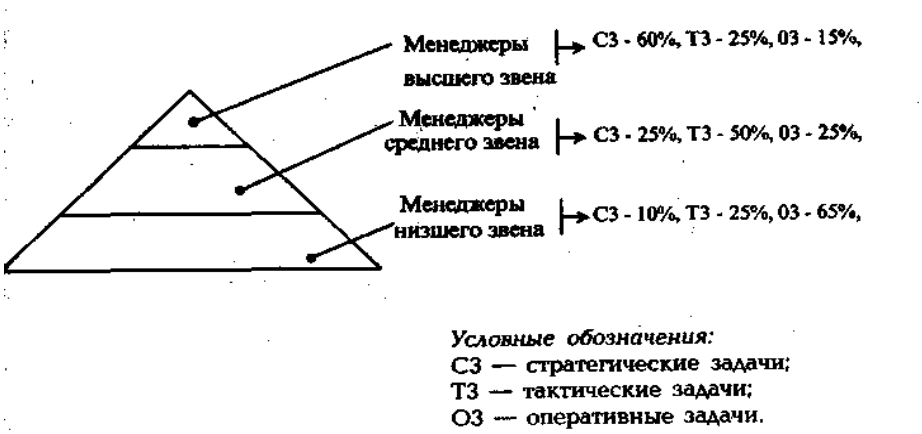


Рис. Иерархия менеджеров организации и структура их рабочего времени

Таблица

Квалификационные требования к менеджерам

Группа (блок) требований	Конкретные требования
1. Общая подготовка	Образование высшее: менеджер, экономист, психолог, инженер или юрист. Знание основ естественных, технических, гуманитарных, общественных наук
2. Экономико-правовая подготовка	Знание основ макро- и микроэкономики, финансов и кредита, статистики, бухгалтерского учета и аудита, информатики, экономического анализа, экономико-математических методов, налоговой системы; хозяйственного, трудового, административного, международного права, гражданского кодекса
3. Профессиональная подготовка в области менеджмента	Глубокое знание стратегического и тактического маркетинга, теории организации, стратегического менеджмента, разработки управленческого решения, управления персоналом, финансового, инвестиционного, инновационного, производственного, международного менеджмента
4. Умение разрабатывать качественные управленческие решения в условиях неопределенности	Глубокое знание научных подходов к менеджменту, методов анализа, прогнозирования, экономического обоснования управленческого решения, методов управления качеством и ресурсоемкостью товаров, конкурентными преимуществами фирмы
5. Умение организовывать себя и коллектив на постановку и достижение высоких целей	Знание основ психологии личности и коллектива, социологии труда. Умение координировать процесс управления инновационными, производственными процессами
6. Умение общаться с людьми, быть коммуникабельным	Знание методов общения с людьми, социально-психологических методов формирования коллектива создания в нем нормального морально-психологического климата
7. Практический опыт и навыки	Для менеджера высшего уровня практический стаж работы в данной области должен быть не менее 5 лет, среднего уровня — 3 года.

Устанавливаются условия оценки:

• качество отсутствует — 1 балл;

• качество проявляется очень редко — 2 балла;

• качество проявляется не сильно и не слабо — 3 балла;

• качество проявляется часто — 4 балла;

• качество проявляется систематически — 5 баллов.

Экспертным путем определяется сначала весомость каждого 1 качества, затем — средневзвешенное значение деловых качеств менеджера по формуле:

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{8}\alpha_j \cdot \beta_{ij}}{n},$$

где Кт — средневзвешенный интегральный показатель деловых качеств менеджера, баллы;

i = l,2...n — количество экспертов;

j = 1,2...8 — количество оцениваемых качеств менеджера;

a j — весомость j-го качества менеджера по десятибалльной системе; определяется отдельно для каждой группы менеджеров и специалистов;

β_{ij} — оценка i-м экспертом j-го качества менеджера по пятибалльной системе (рекомендации приведены выше).

Приведем пример оценки деловых качеств менеджера по следующим данным (таблица).

Таблица

Пример оценки деловых качеств менеджера

Эксперты	Экспертная оценка восьми качеств менеджера по пятибалльной системе							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1.	4	3	3	2	4	3	5	4
2.	4	3	4	2	4	3	5	4
3.	5	2	4	3	4	3	4	4
4.	5	2	3	2	5	3	5-	5
5.	4	3	4	2	4	2	5	5
Весомость	10	7	4	8	3	3	6	8

По этим данным интегральный показатель деловых качеств менеджера равен

$$K_m = \frac{10(4+4+5+5+4)+7(3+3+2+2+3)+4(3+4+4+3+4)+8(2+2+3+2+2)}{5}$$

$$= \frac{3(4+4+4+5+4)+3(3+3+3+3+2)+6(5+5+4+5+5)+8(4+4+4+5+5)}{5} = \frac{896}{5} = 179$$

Этот показатель сравнивается с аналогичным показателем конкурентов либо предельным (эталонным) значением.

По приведенной весомости качеств данного менеджера минимальное значение интегрального показателя его качеств равно 49, среднее — 147, максимальное с оценками "отлично", — 245 баллам.

Значит, деловые качества оцениваемого менеджера немного выше среднего уровня, с оценкой "удовлетворительно".

Следует отметить, что набор качеств и тем более их весомость для каждой группы менеджеров и специалистов свои.

Задание: по аналогии с приведенным выше примером составить рекомендуемые Вами требования, которыми, как Вы думаете, должен обладать руководитель, занимающийся разработкой нововведений.

Задание 25. Исследование эффективности функционирования финансово-промышленных групп (ФПГ) и её участников.

Методические указания

Эта новая организационная структура объединяет промышленные предприятия, банки, торговые организации. ФПГ функционируют, как самостоятельные организации.

Пусть имеется технология, предусматривающая выполнение ряда различных операций (стадий технологического процесса). Необходимо внедрить её в производство. Возникает задача формирования технологической цепочки (ТЦ) в единый цикл из ряда предприятий.

Создание ТЦ включает этапы: определение цели, изучение технологии, подбор исполнителей-контрагентов, проектирование, выбор источника финансирования, руководителя проекта, обеспечение контроля результативности.

При отборе контрагентов получают и анализируют информацию о каждом участке ФПГ:

- данные о руководстве контрагента;
- номенклатура выпускаемой продукции;
- финансовая отчетность (за 4 квартала);
- структура активов и пассивов;
- данные о состоянии оборудования;
- показатели длительности;
- структура цены на продукцию;
- сведения о связях с другими предприятиями.

Проводится анализ финансового состояния, структуры активов и пассивов, оборачиваемости оборотных средств.

Основным при проведении конкурсного отбора контрагентов служит критерий технологической ценности:

$$K_{ТЦ} = \frac{Р}{З \cdot ДТЦ},$$

где Р – результат производства продукции, используемой в рамках ТЦ;

З – затраты на производство (себестоимость);

ДТЦ – длительность технологического цикла производства продукции, дней.

$К_{ТЦ}$ характеризует ежедневную эффективность производства продукции.

Для оценки эффективности деятельности предприятий анализируют фондоотдачу:

$$ФО = \frac{ВР}{ПА},$$

где ВР – выручка от реализации;

ПА – стоимость постоянных активов (основных фондов).

После принятия положительного решения заключается договор об участии контрагента в ТЦ. Процесс проектирования ТЦ состоит из нескольких этапов:

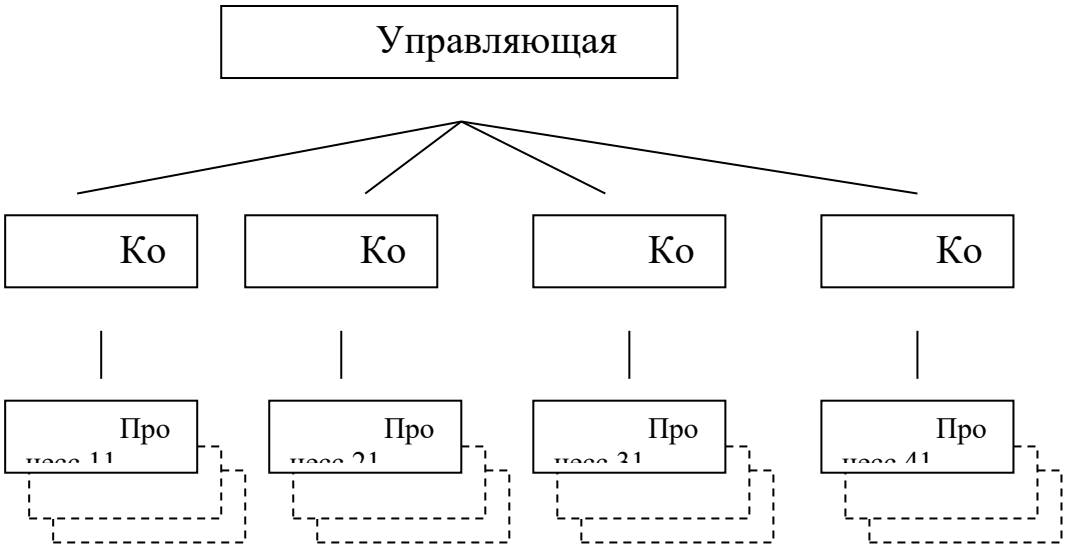
1. Проектирование производственной схемы;
2. Составление календарного плана проекта;
3. Проектирования схемы финансовых потоков;
4. Составление организационного плана;
5. Проектирование эффективности ТЦ.

Организация технологического процесса

Процесс организации ТЦ заключается в:

- согласовании организационной схемы;
- согласовании плана эффективности;
- поиске инвестора (как правило, банк в структуре ФПГ);
- подготовке нормативных документов;
- определении форм оповещения, воздействия, взаимодействия;
- утверждении даты начала функционирования;
- подписании договоров;
- назначении управляющего;
- получении средств и начале функционирования.

Одним из видов организационной схемы производственного процесса является горизонтальная корпорация (рисунок).



ФПГ может быть разделена на комплексы, в каждом из которых есть собственный маркетинг, производство, снабжение. Из всех крупных отделов туда выделяются специалисты в определенной области. В каждом комплексе создаются собственные финансово-экономические службы.

Внутри ФПГ, чтобы жестко контролировать деятельность подразделений, может быть введена система командных бюджетов. При этом каждая команда должна ежемесячно защищать свой бюджет на правлении. Неэффективные и бесперспективные направления закрываются.

Корпоративная эффективность работы каждой команды вычисляется по алгоритму:

1. Вычисляется доля затрат каждой команды ($ДЗ_{кi}$) в затратах ФПГ. В качестве затрат используют стоимость совокупных активов (т.е. балансовую стоимость активов, находящихся в управлении команды).

$$ДЗ_{кi} = \frac{З_{кi}}{З_{ФПГ}},$$

где $З_{кi}$ – затраты i-й команды;

$З_{ФПГ}$ – затраты ФПГ.

2. Вычисляется доля каждой команды в совокупной чистой прибыли ФПГ ($ДП_{кi}$).

$$ДП_{кi} = \frac{П_{кi}}{П_{ФПГ}},$$

где $П_{кі}$ – чистая прибыль і-й команды;

$П_{ФПГ}$ – чистая прибыль ФПГ.

3. Рассчитывается коэффициент корпоративной эффективности ($К_{кі}$) для каждой команды.

$$К_{кі} = \frac{ДП_{кі}}{ДЗ_{кі}}$$

4. Команды ранжируются по значению коэффициента корпоративной эффективности.

Контроль функционирования технологического процесса

Контроль за деятельностью технологической цепочки состоит из этапов:

- контроль взаимодействия контрагентов;
- анализ взаимодействия;
- выявление узкого места в ТЦ.

1. Контроль взаимодействия предприятий

Зачастую перед руководством ТЦ возникает необходимость ответить на вопрос: эффективнее ли функционирование предприятий в качестве единого целого, чем функционирование каждого предприятия по отдельности и насколько?

При ответе на этот вопрос необходим показатель, при расчете которого интегральный показатель эффективности функционирования ТЦ соотносится с каким-либо другим показателем, отражающим общую эффективность функционирования предприятий, действующих самостоятельно. За этот показатель можно принять среднее значение показателей эффективности для каждого предприятия (средняя арифметическая, геометрическая, экономическая).

$$Э_{СРА} = \frac{\sum E_n}{n},$$

$$Э_{СРГ} = \sqrt[n]{E_1 \cdot E_2 \cdot \ldots \cdot E_n},$$

$$Э_{СРЭ} = \frac{1}{n-1} \cdot \left(\frac{E_1}{2} + \sum_{i=2}^{n-1} E_i + \frac{E_n}{2}\right).$$

Показатель взаимодействия ПВ соотносит эффективность ТЦ и среднюю эффективность предприятий – участников ТЦ.

$$ПВ = \frac{Э_{ц}}{Э_{ср}},$$

где $Э_{ц}$ – эффективность ТЦ;

$Э_{ср}$ – эффективность (средняя) предприятий – контрагентов.

2. Анализ влияния факторов на изменение показателя взаимодействия

На этом этапе проводится изучение эффективности ТЦ в динамике.

У руководства ТЦ или ФПГ могут возникнуть два очень важных вопроса:

1. Под влиянием, каких факторов произошло изменение показателя взаимодействия?
2. Изменение каких факторов оказало наибольшее влияние на отклонение фактических показателей от запланированных на этапе экономической оценки эффективности производственного цикла?

3. Выявление “узкого места” в цепочке

Во время функционирования ТЦ можно происходить снижение эффективности её функционирования (из-за деятельности контрагентов или под влиянием внешних факторов).

“Узкое место” ТЦ возникает по двум причинам:

- Контрагент получил либо несопоставимо высокие, либо низкие доходы и интегральная эффективность снизилась;
- Предприятие представило неверные данные, в результате при проектирование были определены неверные контрольные цифры.

Для проверки достоверности этих предложений необходимо выполнить алгоритм:

1. Произвести процедуру выявления узкого места ТЦ.
2. Если узкое место не выявлено, делается вывод, что снижение эффективности вызвано причинами вне ТЦ.

Под узким местом ТЦ будем понимать предприятие (предприятия), деятельность которого снижает эффективность ТЦ.

Введем так называемый показатель взаимодействия предприятий с поправкой на предприятие j, формула которого имеет вид:

$$ПВ_j = \frac{Э_{j\text{ц}}}{Э_{jcp}},$$

где $Э_{j\text{ц}}$ - эффективность цепочки с поправкой на предприятие j;

$$Э_{j\text{ц}} = \frac{ЧП_{j\text{ц}}}{ВА_{j\text{ц}}},$$

где $ЧП_{j\text{ц}} = (\sum_{i=1}^{n} ЧП_i) - ЧП_j$;

$$ВА_{j\text{ц}} = (\sum_{i=1}^{n} ВА_i) - ВА_j$$

$Э_{jcp}$- средняя эффективность предприятий цепочки с поправкой на предприятие j, вычисленная по формулам для j=1:

$$Э_{jcp} = \frac{1}{n-2} \cdot (\frac{Э_2}{2} + \sum_{i=3}^{n-1} Э_i + \frac{Э_n}{2});$$

для j=2, 3,…n-1:

$$Э_{jcp} = \frac{1}{n-1} \cdot (\frac{Э_1}{2} + \sum_{i=2}^{n-1} Э_i + \frac{Э_n}{2} - Э_j);$$

для j=n

$$Э_{jcp} = \frac{1}{n-2} \cdot (\frac{Э_1}{2} + \sum_{i=2}^{n-2} Э_i + \frac{Э_{n-1}}{2}).$$

Рассчитанные для всех предприятий $ПВ_j$ дают возможность оценить, какое из предприятий своей деятельностью снижает инте-

гральный ПВ в большей степени. Следовательно, это предприятие и является узким местом технологической цепочки.

Процедура выявления узкого места следующая:

1. Всем предприятиям ТЦ присваивается порядковый номер в соответствии с определением ТЦ.
2. Для каждого предприятия вычисляется показатель взаимодействия с поправкой на это предприятие.
3. Показатели сравниваются между собой.
4. Из всех показателей взаимодействия выбирается наибольший и фиксируется номер предприятия поправка на который была произведена при исчислении данного показателя.
5. Предприятие, стоящее под зафиксированным номером, является узким местом цепочки.

Задание 26. Задание: внедрение геймификации в систему мотивации персонала.

Компания: ООО «Розничные решения» (розничная торговля, сеть магазинов электроники).

Проблема: Низкая вовлеченность продавцов-консультантов (средний балл по опросу — 6.2/10), высокий уровень текучки (30% в год), слабая привязка KPI к личной мотивации.

Задача HR-отдела: разработать и внедрить систему геймификации для:

- повышения вовлеченности сотрудников;
- снижения текучести кадров;
- увеличения выполнения планов продаж.

Таблица

Текущие и целевые показатели мотивации

Показатель	Текущее значение	Целевое значение (через 9 мес.)
Уровень вовлеченности (опрос)	6.2/10	8.5/10
Текучесть кадров (годовая)	30%	15%
Выполнение плана продаж	78%	95%
Участие в обучении	40%	85%

Таблица

Элементы системы геймификации

Элемент системы	Описание	Ожидаемый эффект
Балльная система	Начисление баллов за продажи, отзывы клиентов, участие в обучении	Рост мотивации на 25%
Личный рейтинг	Публичный рейтинг сотрудников с еженедельным обновлением	Увеличение конкуренции и вовлеченности
Виртуальная валюта	Возможность обмена баллов на бонусы (доп. выходные, обучение, подарки)	Снижение текучки на 10%
Квесты и челленджи	Ежемесячные командные и индивидуальные задания с призами	Повышение выполнения плана продаж до 95%

Таблица

План внедрения и бюджет

Этап	Срок	Бюджет (руб.)	Ответственный
Анализ мотивации сотрудников	1 месяц	70 000	HR-директор
Разработка платформы геймификации	4 месяца	650 000	IT-отдел + HR
Пробный запуск в 3 магазинах	2 месяца	150 000	Руководитель проекта
Масштабирование на всю сеть	3 месяца	300 000	HR-менеджер
Обучение менеджеров	1 месяц	90 000	Тренер

Задание:

1. Анализ данных:
   - Какие элементы геймификации наиболее эффективны для розничной торговли?
   - Как публичный рейтинг может повлиять на вовлеченность и текучесть?
2. Расчет ROI:
   - При стоимости замены одного сотрудника 50 000 руб., сколько компания сэкономит, снизив текучесть с 30% до 15% (в сети работает 200 продавцов)?
3. Разработка предложений:
   - Какие дополнительные механики геймификации можно добавить для роста продаж?
   - Как избежать демотивации сотрудников с низким рейтингом?

Задача 27. Кейс-задание: Внедрение системы предиктивной аналитики для управления талантами

Компания: ООО "ПромТехЛогистика" (логистика и складской комплекс, 2000+ сотрудников)

Проблема:

- 40% ключевых позиций остаются вакантными более 3 месяцев;
- 28% высокопотенциальных сотрудников уходят в первые 2 года;
- Только 15% решений по кадровому резерву основаны на данных.

Задача HR-директора: Внедрить систему предиктивной аналитики для:

- прогнозирования кадровых рисков;
- автоматизации формирования кадрового резерва;
- снижения времени закрытия критичных вакансий.

Таблица

Текущие и целевые HR-метрики

Показатель	Текущее значение	Цель (18 месяцев)
Время закрытия ключевых вакансий	92 дня	≤45 дней
Процент удержания сотрудников	72%	≥90%
Точность кадрового прогнозирования	35%	≥80%
Доля инновационных решений в HR	15%	70%

Таблица

Компоненты системы

Модуль	Функционал	Источник данных
Риск-скоринг	Прогнозирует вероятность увольнения с точностью 85%	1С-ЗУП, Pulse-опросы, метрики продуктивности
Карьера-симулятор	Показывает 3 вероятных сценария развития для каждого сотрудника	Данные о навыках, оценках 360°, обучении
Управление талантами	Автоматически подбирает внутренних кандидатов на вакансии	База компетенций, психометрические тесты
Риски	Визуализирует кадровые риски на 12 месяцев вперед	рыночные тренды

Таблица

Этапы реализации

Этап	Срок	Бюджет	Ключевые действия
Аудит данных	2 мес	350 т.р.	Инвентаризация HR-систем, оценка качества данных
Пилотный (топ-100 менеджеров)	4 мес	1.2 млн.р.	Тестирование алгоритмов, калибровка моделей
Интеграция	3 мес	2.4 млн.р.	Настройка API, миграция данных
Обучение HR-аналитиков	1 мес	600 т.р.	Курс "Data Science для HR", кейс-тренинги
Масштабирование	5 мес	3.1 млн.р.	Развертывание для всех локаций, мониторинг

Практические задания

1. Анализ кейса (письменно):

- Рассчитайте NPV проекта при:
  - Стоимость замены менеджера = 1.8 млн.р.
  - Ожидаемое снижение текучки HiPo на 18%
  - Горизонт планирования 3 года
- Определите 3 этических риска использования биометрических данных

2. Практическая работа:

- Разработайте схему принятия кадровых решений.

Задание 28. Расчет экономической эффективности внедрения инновационной технологии.

Цель: определить целесообразность внедрения улучшающей технологии на основе расчета чистого дисконтированного дохода (ЧДД) и срока окупаемости.

Исходные данные:

1. Затраты на конструктивный этап:

   Зконстр=850,0 тыс. руб.

2. Затраты на внедрение технологии (производственные и маркетинговые):

   Звнедр=750 тыс. руб.

3. Прогнозируемый годовой доход от использования технологии (в течение 5 лет):

   Д1=280 тыс. руб.,
   Д2=390 тыс. руб.
   Д3=400 тыс. руб.,
   Д4=410 тыс. руб.,
   Д5=420 тыс. руб.

   Ставка дисконтирования (норма доходности):

   10%=0,10

Требуется:

1. Рассчитать чистый дисконтированный доход (ЧДД) проекта.
2. Определить срок окупаемости (простой и дисконтированный).
3. Сделать вывод о целесообразности внедрения технологии.

Задание 29. Анализ уровня и потенциала человеческого капитала в образовательной организации. Влияние подготовки и развития кадров на образовательно-квалификационный уровень персонала

Уровень подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров в образовательной организации играет ключевую роль в формировании человеческого капитала. Постоянное развитие профессиональных и личностных компетенций сотрудников позволяет:

- поддерживать высокий стандарт качества образовательных услуг;
- адаптироваться к изменениям в нормативно-правовой базе и технологиях преподавания;
- повышать конкурентоспособность организации на рынке образовательных услуг.

Эффективность человеческого капитала можно оценить через динамику следующих показателей:

1. Доля преподавателей с высшей и первой квалификационной категорией – отражает уровень профессионального мастерства.
2. Количество сотрудников, прошедших повышение квалификации за год – показывает активность в непрерывном образовании.
3. Участие педагогов в научно-исследовательской деятельности (публикации, гранты) – характеризует интеллектуальный потенциал.
4. Коэффициент сохранения кадров – свидетельствует о удовлетворенности работников условиями труда.

Динамика показателей человеческого капитала (пример таблицы для анализа)

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Динамика (%)
Доля педагогов с высшей категорией	45%	48%	52%	▲ +7%
Прошли повышение квалификации	60 чел.	75 чел.	90 чел.	▲ +50%
Участие в НИР (количество проектов)	12	18	25	▲ +108%
Текучесть кадров	10%	8%	6%	▼ -40%

На основе представленных данных сделайте выводы о динамике по всем ключевым показателям. Сделайте рекомендации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные организации функционируют в условиях высокой динамики рынка, цифровизации и глобальной конкуренции, что требует постоянного обновления подходов к управлению человеческими ресурсами. В связи с этим инновации в управлении персоналом становятся не просто инструментом повышения эффективности, а стратегическим фактором устойчивого развития компании.

В издании анализируются ключевые аспекты инновационного управления персоналом, включая теоретические основы, практические механизмы внедрения и методы оценки эффективности кадровых инноваций, что позволяет сформировать целостное представление о современных подходах к управлению человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации и глобальных изменений на рынке труда.

Анализ теоретических основ инновационного управления персоналом, представленный в первой главе, позволяет сформировать целостное понимание природы и специфики кадровых инноваций. Установлено, что инновации в HR-сфере представляют собой не просто внедрение новых технологий или методов работы, а комплексную систему преобразований, затрагивающих все аспекты управления человеческими ресурсами – от рекрутинга и адаптации до мотивации и развития персонала. Особое значение имеет рассмотрение жизненного цикла кадровых инноваций, который включает этапы инициации, разработки, внедрения, диффузии и рутинизации. Понимание данной цикличности позволяет организациям эффективнее управлять процессом изменений, минимизируя сопротивление персонала и максимизируя отдачу от инновационных преобразований.

Важным выводом теоретического анализа стало осознание необходимости применения системного подхода к исследованию инновационных процессов в управлении персоналом. Такой подход предполагает учет взаимосвязи кадровых инноваций со стратегическими целями организации, корпоративной культурой и внешней бизнес-средой. Особенно актуальным представляется рассмотрение методологических основ исследования инновационных HR-процессов, включая использование как традиционных методов управления персоналом, так и новейших цифровых инструментов аналитики.

Практические задания отражают многообразие организационно-управленческих инноваций, применяемых в современной кадровой политике. Особого внимания заслуживает анализ стратегических моделей управления персоналом, которые эволюционируют от традиционных административных подходов к гибким, адаптивным системам, ориентированным на постоянное развитие и обучение сотрудников. Значительный практический интерес представляют современные технологии формирования кадрового резерва, включая использование искусственного интеллекта для оценки потенциала сотрудников, внедрение цифровых платформ для непрерывного обучения и развитие программ наставничества нового поколения.

Особую ценность в практическом плане представляет рассмотрение кейсов внедрения инновационных HR-технологий в различных отраслях экономики. Анализ успешных практик показал, что наибольшую эффективность демонстрируют те организации, которые умеют комбинировать технологические новшества (такие как системы предиктивной аналитики, чат-боты для рекрутинга, VR-тренажеры для обучения) с развитием эмоционального интеллекта и созданием корпоративной культуры, благоприятствующей инновациям. При этом было отмечено, что успех инновационных преобразований в управлении персоналом во многом зависит от качества коммуникаций, степени вовлеченности сотрудников в процесс изменений и наличия эффективной системы обратной связи.

В главе, посвященной оценке инновационного потенциала персонала, проанализированы ключевые критерии и методы измерения эффективности кадровых инноваций. Особое значение приобретает разработка комплексных систем показателей, позволяющих оценивать не только экономическую эффективность нововведений (через рост производительности, снижение текучести кадров, оптимизацию затрат на персонал), но и их влияние на нематериальные активы компании – корпоративную культуру, уровень вовлеченности сотрудников, инновационный климат в организации.

Перспективы развития инновационного управления персоналом, рассмотренные в третьей главе, свидетельствуют о нескольких ключевых тенденциях. Во-первых, это углубление цифровизации HR-процессов с активным внедрением технологий искусственного интеллекта, блокчейна и больших данных. Во-вторых, переход к персонализированным моделям управления талантами, учитывающим инди-

видуальные траектории развития каждого сотрудника. В-третьих, развитие концепции "гибкой организации", где организационные структуры постоянно адаптируются к изменениям внешней среды, а сотрудники обладают поливалентными компетенциями.

Важным выводом становится понимание того, что будущее инновационного управления персоналом находится на стыке технологического прогресса и гуманизации трудовых отношений. С одной стороны, цифровые технологии предоставляют беспрецедентные возможности для анализа, прогнозирования и оптимизации кадровых процессов. С другой стороны, возрастает ценность "человеческого фактора" – креативности, эмоционального интеллекта, способности к нестандартному мышлению, которые невозможно полностью алгоритмизировать.

Таким образом, инновационное управление персоналом в современной организации представляет собой динамичную, многогранную систему, требующую гармоничного сочетания технологических решений и гуманистических подходов к управлению человеческими ресурсами. Успешная реализация кадровых инноваций возможна только при условии их глубокой интеграции в стратегию развития компании, наличия поддерживающей организационной культуры и постоянного мониторинга эффективности внедряемых изменений.

В заключение следует подчеркнуть, что в современной бизнес-среде инновационное управление персоналом перестает быть конкурентным преимуществом и становится обязательным условием выживания и развития организации. Компании, которые смогут создать эффективную систему постоянного обновления подходов к управлению человеческими ресурсами, окажутся лучше подготовленными к вызовам и смогут извлекать стратегические выгоды от кадровых инноваций в долгосрочной перспективе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Калганов И. С. Особенности инновационных процессов в секторе государственного управления в условиях цифровой трансформации российской экономики // Государственное управление. Электронный вестник. - 2024. - №102. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-innovatsionnyh-protsessov-v-sektore-gosudarstvennogo-upravleniya-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-rossiyskoy/

2. Гоулман, Д. Управление бизнесом / Гоулман Д., Друкер П., Дэвенпорт Т. - Москва: Альпина Пабл., 2016. - 290 с. (Harvard Business Review 10 лучших статей) ISBN 978-5-9614-5860-2. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/701800/

3. Азгальдов Г. Г., Костин А. В. К вопросу о термине «инновация». URL: http://www.labrate.ru/ articles/azgaldov-kostin_doklad_2009-2_about-innovation.htm

4. Инновационное развитие - от Шумпетера до наших дней: экономика и образование: статьи и доклады участников международной научно-практической конференции. Дата и место проведения: г. Калуга, 1-2 октября 2015 г. — Москва: научный консультант, 2024. — 548 с. - isbn 978-5-9907273-4-2. - текст: электронный. - url: https://znanium.ru/catalog/product/1022957/

5. Широкова, Г. В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика [Электронный ресурс] / Г. В. Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. - 2-е изд.. Санкт-Петербург: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. - 480 с. - ISBN 978-5-9924-0031-1. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/493467/

6. Антонов, И.Ю. Стратегия и методология инновационного развития: зарубежный и отечественный опыт: Монография [Электронный ресурс]: монография. — Электрон. дан. — М.: Дашков и К, 2013. — 159 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=70578/

7. Прытков, Р. М. Инновации в управлении персоналом: учебное пособие / Р. М. Прытков, Е. И. Куценко, А. М. Ситжанова. - Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2023. - 215 с. - ISBN 978-5-7410-2973-2. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2164219/

8. Масалова, Ю. А. Инновационные технологии управления персоналом: учебное пособие / Ю. А. Масалова. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. – 323 с. – ISBN 978-5-4497-1161-8. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. – URL: https://www.iprbookshop.ru/108225.html/

9. Инновационные подходы к обеспечению экономической безопасности туристско-рекреационной сферы: монография / А. Н. Полухина, В. П. Рукомойникова, Е. Е. Шарафанова [и др.]. - Йошкар-Орла : Поволжский государственный технологический университет, 2018. - 216 с. - ISBN 978-5-8158-1987-0. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1894180/

10. *Баранчеев, В. П.* Управление инновациями: учебник для вузов / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 724 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17991-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559634/

11. Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch «Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration» Доступ в электронном виде: (books.google.com)

12. Спиридонова, Е. А. Управление инновациями: учебник и практикум для вузов / Е. А. Спиридонова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17890-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/564670/

13. Беликова, И. П., Запорожец, Д. В., Чернобай, Н. Б., Ивашова, В. А., Беликовой, И. П. Инновационный менеджмент на предприя-

тии [Электронный ресурс]:учебник. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2020. - 248 с. – Режим доступа: https://www.iprbookshop.ru/109378.html

14. Инновации в бизнесе, науке и образовании: сборник статей по материалам III ежегодной научно-практической конференции 28 июня 2018 г. / - Москва: Издательство «Научный консультант», 2024. - 218 с. - ISBN 978-5-907084-28-5. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1455693/

15. Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации: учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. А. Горелова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 309 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16900-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/561282/

16. Воронина А.В., Безуглова М.Н., Палненко Е.Ю. Развитие инновационных кадровых технологий в системе управления персоналом организации// Вестник академии знаний, 2024. https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-innovatsionnyh-kadrovyh-tehnologiy-v-sisteme-upravleniya-personalom-organizatsii

17. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17946-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568774/

18. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 185 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17970-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568781/

19. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебник для вузов /

А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/567090/

20. Левина, И.В., Кошкин, В.Л. Финансово-экономический практикум. – ВлГУ, 2024. – 161 с. https://dspace.www1.vlsu.ru/handle/123456789/12126

21. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/508941/

22. Холодная, М. А. Когнитивная психология. Когнитивные стили: учебник для вузов / М. А. Холодная. — 3-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 307 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06304-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/564562/

23. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 211 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20315-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/562120/

24. Дубина, И. Н. Творческие решения в управлении и бизнесе : учебник для вузов / И. Н. Дубина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 325 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08605-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/562657/

25. Салихова, И. С. Инновации в управлении корпоративными знаниями : учебное пособие / И. С. Салихова. - Москва: Дашков и К, 2021. - 136 с. - ISBN 978-5-394-04162-4. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1232012/

26. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 451 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-15946-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560916/

27. Ситжанова, А. М. Инновации в управлении человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / А. М. Ситжанова, Т. И. Лабужская. - Москва: Директ-Медиа, 2022. - 244 с. - ISBN 978-5-4499-3201-3. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2142993/

28. Ильин, Г. Л. Инновации в образовании: Учебное пособие / Ильин Г.Л. - Москва: Прометей, 2015. - 425 с. ISBN 978-5-7042-2542-3. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/55716/

Учебное электронное издание

КОЧУРА Илона Владимировна
ЛЕВИНА Илона Валерьевна

ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Учебно-практическое пособие

Издается в авторской редакции

Системные требования: Intel от 1,3 ГГц; Windows XP/7/8/10; Adobe Reader; дисковод CD-ROM.

Тираж 10 экз.

Издательство Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.