

На правах рукописи

КУЗНЕЦОВ СЕРГЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ

**ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
ИННОВАЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Специальность

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент, управление инновациями)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Курск – 2021

Диссертационная работа выполнена на кафедре экономики и финансов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова».

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент
Зиновьева Ирина Станиславовна

Официальные оппоненты: **Колесниченко Елена Александровна**,
доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой кадрового управления
Института экономики, управления и сервиса
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный
университет имени Г. Р. Державина»

Угнич Екатерина Александровна,
кандидат экономических наук, доцент, доцент
кафедры мировой экономики и международных
экономических отношений ФГБОУ ВО «Донской
государственный технический университет»

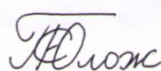
Ведущая организация: **Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего
образования «Северо-Кавказский
федеральный университет»**

Защита диссертации состоится «28» мая 2021 года в 13-00 часов на заседании диссертационного совета Д 999.159.03 на базе Юго-Западного государственного университета, Орловского государственного университета экономики и торговли, Воронежского государственного университета по адресу: 305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94 (конференц-зал).

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет» и на сайте www.swsu.ru.

Автореферат диссертации разослан «___» _____ 2021 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
Д 999.159.03



Ю.С. Положенцева

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современные тенденции социально-экономического развития диктуют необходимость изменений в управлении человеческими ресурсами (HR). Приоритетными направлениями кадровой политики организаций становятся оптимизация расходов на персонал; переход к новой модели управления HR; развитие HR-бренда компании; автоматизация HR-бизнес-процессов; удержание и формирование кадрового резерва и др. Управление человеческими ресурсами становится всё более значимым видом управленческой деятельности и затрагивает весь цикл управления.

В условиях инновационного развития использование организациями стандартных показателей оценки управления человеческих ресурсов, в большинстве случаев, отходит на второй план, так как они не раскрывают многие аспекты интеллектуальной составляющей человеческих ресурсов. На передний план выходят такие показатели как эмоциональный интеллект, уровень трансформации ролей в команде, занятость всех ролей по модели Белбина, совпадение цели компании с целями сотрудников, уровень скилсета сотрудников, готовность сотрудников к инновациям, уровень вовлеченности персонала в инновации и другие показатели, позволяющие дать эффективную оценку качества человеческих ресурсов и непосредственно HR-менеджмента.

Многообразие российских и зарубежных научных исследований оценки эффективности управления HR практически не отражает показатели оценки, применимые в условиях инновационного развития, следовательно, авторское исследование приобретает актуальную направленность.

Степень разработанности проблемы. Фундаментальные исследования понятия «человеческие ресурсы» заложены в трудах зарубежных учёных Г. Беккера, Ч. Бернарда, П. Друкера, Р. Майлза, Д. МакГрегора, А. Маслоу, Э. Мейо, У. Оучи, Г. Саймона, Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Фоллета, и др. Эти исследователи сформировали основные концепции управления, модели работника, принципы и функции управления, а также системные вопросы управления человеческими ресурсами.

Современные взгляды на понятие «человеческие ресурсы» рассматриваются в трудах отечественных учёных Вертаковой Ю.В., Гвоздевой М.А., Докашенко Л.В., Дьяконовой М.А., Ершовой И.Г., Иваненко М.Г., Исаченко И.И., Каримуллиной Л.Р., Кондрусь Е.А., Наумовой Е.Ю., Николаева Н.А., Пушкарева О.Н., Петковой Т.А., Харченко Н.П. и др.

Базовые функции управления человеческими ресурсами раскрыты в исследованиях Ворониной Е.В., Гавриловой О.А., Елизаровой О.И., Жураховского А.С., Жураховской И.М., Косаревой К.Е., Машинской И.С., Федорова Н.А. и др.

Проблемы управления человеческими ресурсами рассматриваются в трудах учёных, среди которых можно выделить Алексенко В.В., Алиханова М.М., Бабенко В.С., Борис О.А., Гаврилову О.А., Горбунову О.Н., Гурьянова В.В., Заковоротного В.Л., Клячина А.О., Колесниченко Е.А., Косареву К.Е., Котову Л.Р., Максимцева И.А., Миронову Н.А., Морковину С.С., Одегова Ю.Г., Панявину Е.А., Пархомчук М.А., Полеву Н.А., Понько В.К., Романову Н.П., Са-

мойлюк Т.А., Скоблякову И.В., Степаненко Д.О., Угнич Е.А., Флек М.Б., Чекан А.А., Шабурову А.Э. и др.

Классификации факторов, влияющих на управление человеческими ресурсами составлены учёными Альхалбуси, А.А., Дубравиной Л.И., Злотницким В.Э., Савельевой О.А., Селяковой В.А., Трофимовым И.В. и др.

Среди исследований, посвященных анализу управления человеческими ресурсами в инновационно-ориентированных организациях, можно выделить труды Бобровой В.В., Гохберг Л.М., Дитковского К.А., Докашенко Л.В., Евневич Е.И., Катунинной, И.В., Крутилиной С.Ф., Маслова Е.В., Москвитиной А.Н., Полукеевой А.В. и др.

Несмотря на значительное число полученных результатов, многие теоретические и методологические аспекты управления человеческими ресурсами остаются недостаточно проработанными, в частности – применительно к процедурам HR-менеджмента инновационно-ориентированных организаций.

Цель работы и задачи исследований. Целью диссертационной работы является разработка инструментария управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций на основе развития научно-теоретических основ и методических подходов к управлению.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие основные научно-практические задачи:

- выявить факторы, влияющие на процесс управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций;
- разработать методику оценки показателей эффективности управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций;
- предложить организационно-экономический механизм эффективного управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций;
- разработать модель управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций;
- определить приоритетные направления повышения эффективности HR менеджмента.

Объект исследования – организации, рассматриваемые в аспекте управления их человеческими ресурсами.

Предмет исследования – управленческие отношения, опосредующие процессы формирования, развития и использования человеческих ресурсов инновационно-ориентированных организаций.

Теоретической и методологической базой исследования послужили труды зарубежных и отечественных учёных в области фундаментальных и прикладных исследований теории управления персоналом и человеческими ресурсами. В диссертационной работе использовались такие методы научного исследования как метод экспертных оценок, метод анализа и синтеза, методы группировок, табличный способ обобщения информации, индикативный, статистический, компаративный анализ и экономико-математическое моделирование и др.

Информационную базу исследования составили материалы аналитических и экспертных исследований, официальные данные информационных и рейтинговых агентств, публикации в периодических изданиях, монографии, научные доклады, материалы научных конференций, материалы Интернет-сайтов, а также результаты собственных исследований автора.

Достоверность результатов диссертационного исследования подтверждается подробным теоретическим анализом научно-теоретических основ управления человеческими ресурсами; публикациями основных результатов исследования в периодических изданиях, а также апробацией отдельных положений диссертационного исследования в инновационно-ориентированных организациях Воронежской области.

Область исследования. Диссертация соответствует специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент (п. 10.20. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом); управление инновациями (п. 2.29. Совершенствование методологии управления человеческим капиталом в интересах инновационного развития).

Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке инструментария управления человеческими ресурсами организаций, отличающегося учетом инновационных подходов к управлению с учётом человеко-ориентированности в развитии организации.

Основные научные результаты, **полученные лично автором диссертационного исследования, выносимые на защиту:**

по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент):

1. Предложена авторская двухуровневая классификация факторов, учитываемых при управлении человеческими ресурсами инновационно-ориентированной организацией, отличающаяся выделением факторов макроуровня (законодательный, ресурсный, рыночный и др.) и микроуровня (производственный, коммерческий, организационный, технологический и др.), для каждого из которых предложен количественный показатель (индекс инновационного развития, индекс человеческого капитала и науки, индекс экономики знаний, уровень образования сотрудников, техническая оснащенность рабочих мест и др.), что позволяет разрабатывать действенные стратегии управления человеческими ресурсами с учётом изменчивости внутренней и внешней среды (п. 10.20 Паспорта специальности 08.00.05);

2. Разработана методика оценки эффективности управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций, отличающаяся использованием авторской совокупности модифицированных индикаторов и показателей (оценка трансформации ролей в команде, уровень занятости ролей

по модели Белбина, уровень совпадения цели компании с целями сотрудников, степень вовлеченности сотрудников в инновации и др.), что позволяет оценить инновационный потенциал человеческих ресурсов организации (п. 10.20 Паспорта специальности 08.00.05);

3. Разработана модель управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций, базирующаяся на человеко-ориентированном подходе к управлению и отличающаяся учетом взаимосвязи результатов хозяйственной деятельности организации (выручка, себестоимость продукции, производительность труда) и уровня мотивирующих факторов (материальное стимулирование, фонд оплаты труда, доля мотивированных и немотивированных работников), использование которой позволяет повысить качество управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности организации (п. 10.20 Паспорта специальности 08.00.05);

4. Выявлены приоритетные направления повышения эффективности управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций («благополучие сотрудников», «больше чем переподготовка», «суперкоманды», «планирование персонала» и «новая роль HR-специалиста»), авторский подход к определению которых отличается учетом новых инструментов и тенденций развития управления человеческими ресурсами, а также особенностей указанных организаций, что позволяет повысить эффективность использования их человеческих ресурсов (п. 10.20 Паспорта специальности 08.00.05);

по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями):

5. Предложен организационно-экономический механизм управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций, отличающийся объединением процедур формирования, использования и развития персонала и базирующийся на использовании совокупности инструментов организационного, технологического и образовательного характера, применение которого позволяет обеспечить развитие инновационного потенциала указанных организаций в части их человеческих ресурсов (п. 2.29 Паспорта специальности 08.00.05);

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в определении ключевых особенностей управления человеческими ресурсами в инновационно-ориентированных организациях и разработке соответствующего инструментария, опирающегося на модифицированный подход к оценке эффективности управления человеческими ресурсами.

Практическая значимость полученных результатов состоит в возможности применения модифицированного подхода к оценке эффективного управления человеческими ресурсами в практике инновационно-ориентированных организаций, а также в учебном процессе в преподавании дисциплин: «Управление человеческими ресурсами» и «Управление персоналом».

Апробация работы. Основные положения и результаты исследования обсуждались на международных, всероссийских, и межвузовских научно-практических конференциях среди которых: «Цифровизация: методология, инструменты, результаты, риски» (Курск, 2020), «Повышение эффективности

управления устойчивым развитием лесопромышленного комплекса» (Воронеж, 2020); «Современные проблемы функционирования предпринимательских структур в условиях перехода экономики на инновационный путь развития» (Воронеж, 2013); «Перспективы инновационного развития современного мирового сообщества: экономико-правовые и социальные аспекты» (Воронеж, 2012); «Актуальные вопросы экономического развития регионов» (Волгоград 2012); «Теория и практика инновационного развития: федеральный, региональный и муниципальный аспекты» (Казань, 2011); «Социально-экономические аспекты инновационного развития систем в условиях возрастающей глобализации» (Воронеж, 2010).

Результаты исследований инструментария управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций, представленные в виде концептуальных положений и практических рекомендаций внедрены в деятельность: ООО ХК «Мебель Черноземья» (г. Воронеж), ООО «Сталь» (г. Воронеж) и ООО «ОКС» (г. Бутурлиновка); используются в учебном процессе ФГБОУ ВО «ВГЛУ имени Г.Ф. Морозова» в преподавании дисциплин «Управление человеческими ресурсами» и «Управление персоналом».

Публикация результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования с достаточной полнотой изложены в 18 научных работах соискателя общим объемом 10,53 п.л. (авторский вклад – 7,5 п.л.), из них 3 статьи – в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве образования и науки Российской Федерации для публикации результатов кандидатских и докторских диссертаций, 1 статья в международных базах Scopus и WoS и 2 свидетельства о государственной регистрации программы для ЭВМ.

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 172 наименований, и приложений. Диссертация изложена на 146 страницах машинописного текста и включает 37 таблиц и 26 рисунков.

Диссертационная работа имеет следующую логическую структуру:

Во **введении** обоснована актуальность темы исследования, проанализирована степень ее разработанности, определены цель и задачи, объект и предмет исследования, раскрыта научная новизна, теоретико-методологическая и информационная база исследования, его теоретическая и практическая значимость, указаны результаты исследования, внедренные в практическую деятельность организаций.

1. Научно-теоретические основы управления человеческими ресурсами:
1.1 Роль и место человеческих ресурсов в обеспечении инновационной деятельности организаций; 1.2 Особенности управления инновационно-ориентированными организациями; 1.3 Факторы управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций.

2. Модифицированный подход к оценке эффективности управления человеческими ресурсами: 2.1 Компаративный анализ управления человеческими ресурсами: мировой и российский срез; 2.2 Исследование методических подходов к оценке управления человеческими ресурсами; 2.3 Модифициро-

ванные индикаторы эффективности управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций.

3. Инструментарий управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций: 3.1 Организационно-экономический механизм управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций; 3.2 Модель управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций; 3.3 Приоритетные направления повышения эффективности HR менеджмента.

В **заключении** сформулированы обобщающие теоретические выводы и практические рекомендации, вытекающие из результатов исследования, указаны перспективы дальнейшей разработки темы.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Факторы, учитываемые при управлении человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций

Определение и систематизация факторов, оказывающих воздействие на качество управленческих решений – основная задача системы управления человеческими ресурсами современных организаций.

Для выявления значимости факторов управления человеческими ресурсами использовался индексный метод на макро- и микроуровне (ИМА; ИМИ), дополненный экспертными оценками (табл. 1).

Таблица 1 – Показатели групп факторов, формирующие управленческое воздействие на человеческие ресурсы инновационно-ориентированных организаций

Показатели группы факторов макро-уровня (ИМА)	Показатели группы факторов микро-уровня (ИМИ)
A1- уровень законодательной базы	I1- интеллектуальный капитал
A2- индекса инновационного развития страны	I2- уровень образования сотрудников
A3- индекса человеческого капитала и науки	I3- возможности карьерного роста
A4- индекса экономики знаний;	I4- уровень заработной платы
A5- индекс интеллектуальных ресурсов	I5- занятость работников в НИОКР
A6- доля молодого и взрослого населения, обладающего навыками в области информационно-коммуникационных технологий	I6- возможность непрерывного обучения
A7- Доля выпускников вузов по направлению «ИиВТ»	I7- доля выпускников аспирантуры и докторантуры
A8- Доля студентов, обучающихся освоивших программу повышения квалификации рабочих, служащих, в общей численности населения	I8- техническая оснащенность
A9- доли экономически активного населения	I9- степень автоматизации производства и управления
A10- уровень конкуренции	I10- доля молодежи с высшим образованием

Разработано автором

Весомость показателя определялась по формуле:

$$A = \Sigma (B_n / B_e) / M, \quad (1)$$

где A – весомость n -го показателя, n – номер показателя, e – номер эксперта, M – количество экспертов в группе, B_n – балл, присвоенный n -му показателю e -м экспертом, B_e – сумма баллов, присвоенных e -м экспертом всем показателям.

На основании оценки были выявлены наиболее значимые в отношении управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций факторы (рисунок 1, 2). Вскрыты факторы микро- и макроуровня, оказывающие наибольшее влияние на формирование и развитие человеческих ресурсов.

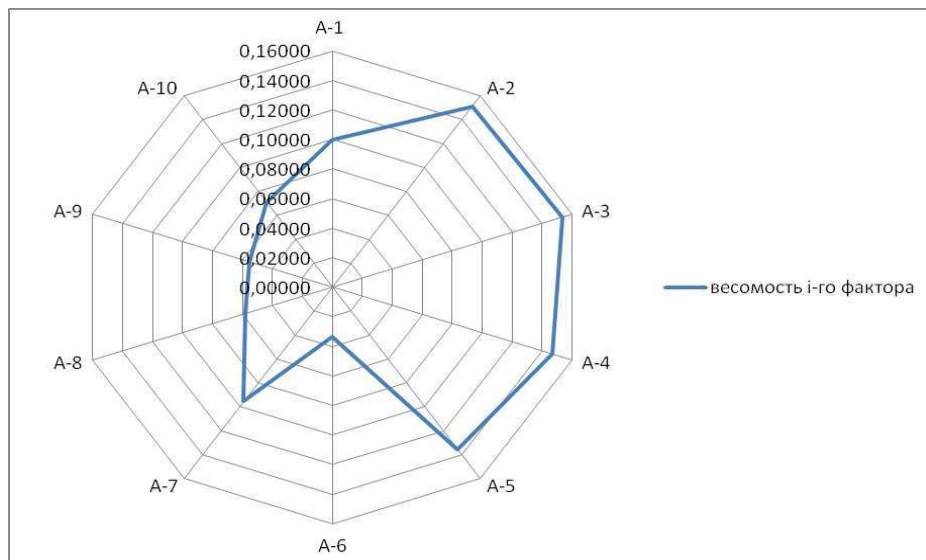


Рисунок 1 – Диаграмма значимых факторов микроуровня, влияющих на управление человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций

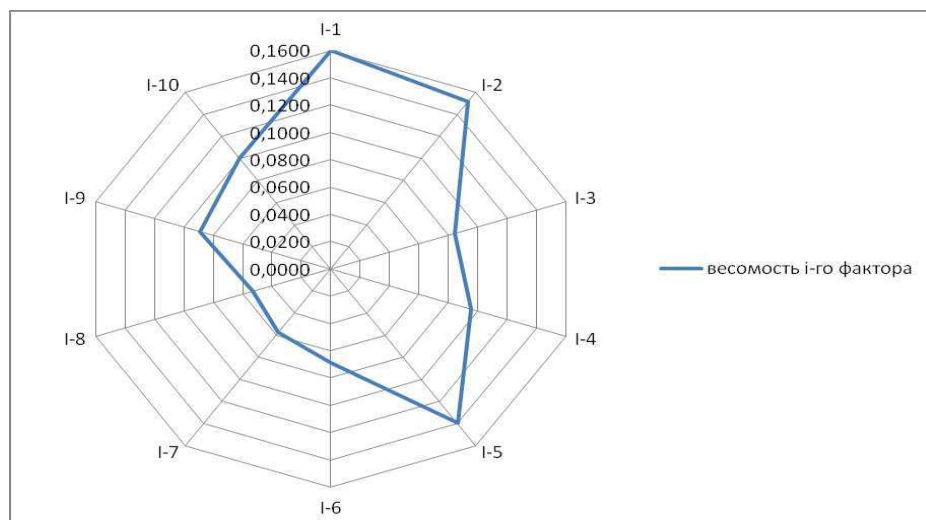


Рисунок 2 – Диаграмма значимых факторов макроуровня, влияющих на управление человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций

Для целей управления инновационно-ориентированными организациями необходимо учитывать влияние факторов макроуровня (индекс инновационного развития страны; индекс человеческого капитала; индекс цифрового развития) и микроуровня (интеллектуальный капитал, уровень образования сотрудников, занятость работников в НИОКР).

2. Методика оценки показателей эффективности управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций.

В процессе управления человеческими ресурсами на этапе перехода от SPOD-мира к VUCA-миру происходят значительные изменения. Устойчивость, предсказуемость, простота и определенность в управлении меняются на нестабильность, неопределенность, сложность и неоднозначность.

Стандартные показатели существующих методик оценки управления HR (производительность труда, выручка, текучесть персонала) теряют свою актуальность в условиях инновационного развития экономики и на передний план выходит новая архитектура показателей, таких как эмоциональный интеллект, уровень трансформации ролей в команде, занятость всех ролей по модели Белбина, совпадение цели компании с целями сотрудников, уровень скилсета сотрудников, готовность сотрудников к инновациям, уровень вовлеченности персонала в инновации.

Инструменты современной методики оценки показателей эффективности управления HR должны соответствовать чёткому видению цели, пониманию современных трендов управления и их постоянному исследованию, готовности к изменениям, упрощённому системному мышлению менеджмента, пониманию важности быстрой адаптации персонала к инновационным изменениям. При этом должен быть затронут весь цикл управленческой деятельности, начиная от процесса планирования, заканчивая контролем.

В ходе исследований разработана методика оценки показателей эффективности управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций, которая реализуется поэтапно.

На первом этапе происходит формирование выборки обследования путём анкетирования HR-специалистов организаций, ориентированных на инновационное развитие.

На втором этапе сформированы индикаторы оценки эффективности управления HR в условиях инновационного развития.

Третий этап алгоритмизирует технологии расчета индикаторов оценки эффективности управления HR инновационно-ориентированных организаций.

Четвертый этап направлен на формирование комплексной оценки эффективности управления HR (IHRi) инновационно-ориентированных организаций.

Методика адаптирована для стадий HR менеджмента: организационной (OHRM), технологической (THRM), образовательной (EHRM) (таблица 2).

Методика оценки показателей эффективности управления человеческими ресурсами опирается на ряд принципов:

- принцип инновационного вектора, то есть методика применима исключительно для организаций в условиях инновационного развития;
- принцип ясности, простота применения методики, позволяет не нарушать условие системного мышления;
- принцип объективности, все полученные результаты методики вследствие ее апробации индивидуальны и объективны;
- принцип достоверности, все полученные результаты достоверны, так как они основываются на реальных данных деятельности организаций в условиях инновационного развития;

Таблица 2 – Модифицированные индикаторы оценки управления HR

Индикаторы оценки	Показатели оценки	Методика расчёта
ОHRM – организационный менеджмент	О1- Качественная укомплектованность персонала	О1= количество рабочих мест, занятых работниками, соответствующих квалификации / всего рабочих мест
	О2- Уровень скилсета персонала	О2 = количество работников, с подходящим уровнем скилсета / общее кол-во работников (Адаптивное тестирование знаний и умений)
	О3 - Коэффициент закрепляемости персонала	О3 = количество работников, оставшихся работать после 1 года / общее количество работников
	О4 - Эмоциональный интеллект	О4 = количество работников, с подходящим уровнем ЭИ/ общее количество работников (онлайн-оценка ЭИ)
	О5 – Уровень соответствия целей персонала с целями бизнеса	О5 = средний показатель рангов соответствия целям Оценивается по ранговой шкале (1-цель бизнеса соответствует полностью цели сотрудника, 0,5 – частично соответствует, 0 – не соответствует)
ТHRM – технологический менеджмент	Т1 - Степень удовлетворенности трудом	Т1 = средний показатель рангов удовлетворенности Оценивается по ранговой шкале (1-сотрудник полностью удовлетворён своей деятельностью, 0,5 – частично удовлетворён, 0 – не удовлетворён)
	Т2 - Уровень социальной напряженности и конфликтности	Т2 = средний показатель рангов социальной напряженности и конфликтности Оценивается по ранговой шкале (1-конфликты отсутствуют, 0,5 – иногда происходят конфликты, 0 – часто возникают конфликты)
	Т3 - Уровень трансформации ролей в команде	Т3 = средний показатель трансформации Оценивается по ранговой шкале (1-сотрудник легко трансформируется под новую роль, 0,5 – сотрудник с трудом трансформируется под новую роль, 0 – сотрудник может выполнять только одну роль)
	Т4 - Уровень занятости всех ролей (по модели Белбина)	Т4= количество имеющихся ролей / 9 (от 1 до 9 ролей) (Тест по Модели командных ролей Белбина)
	Т5 - Уровень вовлеченности персонала в инновации	Т5= количество работников, вовлеченных в инновации / общее количество работников
ЕHRM – образовательный менеджмент	Е1- Коэффициент повышения квалификации работников	Е1 = количество работников, повысивших квалификацию в отчетном периоде / общее количество работников
	Е2 - Число инновационных разработок на одного работающего	Е2 = количество инновационных разработок / количество работников, вовлеченных в инновации
	Е3 - Уровень готовности сотрудников к инновациям	Е3= количество новых инноваторов в отчетном периоде / количество новых инноваторов предыдущего периода
	Е4 - Уровень сотрудников с учёной степенью	Е4= количество работников, имеющих учёную степень / общее количество работников

Разработано автором

- принцип актуальности, позволяет актуализировать оценку в соответствии сложившемуся VUCA-миру показателей;

- принцип практической применимости, то есть возможность непосредственного применения результатов на практике современного управления в инновационно-ориентированных в организациях.

Инструментарием комплексной оценки индикаторов (OHRM, THRM, EHRM), выступает метод Феликса-Риггса, позволяющий получить суммарный итоговый индекс. Методика прошла апробацию в HR менеджменте инновационно-ориентированных организаций Воронежской области: ООО «Экоформ»(X1), АО НПО «Электроприбор-Воронеж»(X2), ООО «Графская кухня»(X3), ЗАО «Холод»(X4), ООО «Фосфорель»(X5).

Результаты проведенной оценки индикаторов позволили установить проблемные места в управлении человеческими ресурсами, таблица 3.

Таблица 3 – Сводная таблица эффективности управления HR по наиболее весомым показателям

Организации	IHRi	O2	O4	T3	T5	E2	E3
X1	313	0,50	0,40	0,55	0,65	0,30	0,50
X2	234	0,6	0,3	0,4	0,55	0,4	0,4
X3	195	0,5	0,6	0,4	0,4	0,3	0,4
X4	277	0,65	0,55	0,3	0,5	0,35	0,4
X5	542	0,8	0,6	0,6	0,8	0,9	0,9
Цель	1000	1	1	1	1	1	1

Определено, что инновационно-ориентированным организациям Воронежской области для повышения суммарного индекса эффективности необходимо усилить работу с наиболее весомыми показателями, такими как: уровень скилсета персонала (O2); эмоциональный интеллект (O4); уровень трансформации ролей в команде (T3); уровень вовлеченности персонала в инновации (T5); число инновационных разработок на одного работающего (E2); уровень готовности сотрудников к инновациям (E3).

3. Организационно-экономический механизм управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций.

Механизм управления человеческими ресурсами учитывает совокупность элементов HR менеджмента: формирования кадров (организационный HR-менеджмент); использования кадров (технологический HR-менеджмент); развития кадров (образовательный HR-менеджмент).

Все три составляющие элемента механизма находятся в непрерывном процессе развития и взаимодействия – это залог успешного управления человеческими ресурсами.

Разработанный организационно-экономический механизм управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций представлен на рисунке 3.



Разработано автором

Рисунок 3 – Организационно-экономический механизм управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций

Функционирование разработанного организационно-экономического механизма управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций обеспечивают аналитический, оценочный, организационный и контрольный этапы, синергия которых формирует платформу для развития человеческих ресурсов организаций в соответствии с целевыми установками и проектами повышения интеллектуального капитала.

4. Модель управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций

В динамике трансформации традиционных моделей управления человеческими ресурсами инновационные показатели modern-уровня, отражающие вовлеченность работников в трудовой процесс, формируют новые приоритеты. Модель управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций учитывает мотивационный аспект, отражающий количество мотивированных и немотивированных работников.

Выполненный многофакторный корреляционный анализ ключевых показателей деятельности позволил установить наличие тесных связей у семи инновационно-ориентированных организаций (таблица 4).

Таблица 4 – Общие корреляции для анализируемых инновационно-ориентированных организаций

Показатель	Показатель														
	<i>t</i>	<i>B</i>	<i>П_ч</i>	<i>N_р</i>	<i>R</i>	<i>C_м</i>	<i>C</i>	<i>k_м</i>	<i>k_р</i>	<i>N_{мр}</i>	<i>N_{нр}</i>	<i>Ф_{от}</i>	<i>Ф_{от.м}</i>	<i>П_{т.м}</i>	<i>П_{т.н}</i>
<i>t</i>	1,00														
<i>B</i>	1-, 5-, 7-	1,00													
<i>П_ч</i>	4	3	1,00												
<i>N_р</i>	3-, 7-	4, 7		1,00											
<i>R</i>	7-	3, 6-	1, 2, 3, 7		1,00										
<i>C_м</i>	1-, 3-, 4-, 5-, 6-, 7-	1, 4, 5, 6, 7		1, 3, 4, 7	6-	1,00									
<i>C</i>	1-, 5-, 7-	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	3	4, 7	3, 6-	1, 4, 5, 6, 7	1,00								
<i>k_м</i>	5-, 6	7		3, 7	5	3, 7	7	1,00							
<i>k_р</i>			1		1			5	1,00						
<i>N_{мр}</i>	5-, 7-	4, 5, 7	1	2, 4, 7		4, 7	4, 7	3, 5, 7	1, 5, 6	1,00					
<i>N_{нр}</i>	1-, 3-, 7-	1, 4, 7	5-	3, 4, 7		1, 3, 4, 7	1, 4, 7	7		4, 7	1,00				
<i>Ф_{от}</i>	1-, 3-, 4-, 5-, 6-, 7-	1, 4, 5, 6, 7		1, 3, 4, 7	6-	1,0	1, 4, 5, 6, 7	3, 7		4, 7	1, 3, 4, 7	1,00			
<i>Ф_{от.м}</i>	4-, 5-, 7-	4, 5, 7		2, 3, 4, 7		2, 3, 4, 7	4, 7	3, 5, 7	5,	3, 4, 5, 7	4, 7	2, 3, 4, 7	1,00		
<i>П_{т.м}</i>		4, 6, 7-		4, 5, 7-	6-	4, 6, 7-	4, 6, 7-	1-, 3-	1-	1-, 3-, 4, 7-	4, 7-	4, 6, 7-	3-, 4, 7-	1,00	
<i>П_{т.н}</i>	5-	2, 4, 5, 6, 7-		4, 7-	6-	4, 5, 6, 7-	2, 4, 5, 6, 7-		5	4, 5, 7-	3-, 4, 7-	4, 5, 6, 7-	4, 5, 7-	4, 6, 7	1,00

В таблице: *C_м* – Денежные средства, затраченные на материальное стимулирование; *C* – Себестоимость выпускаемой продукции; *k_м* – Уровень мотивации менеджеров; *k_р* – Уровень мотивации рабочих; *N_{мр}* – Количество замотивированных рабочих; *N_{нр}* – Количество незамотивированных рабочих; *Ф_{от}* – Фонд оплаты труда; *Ф_{от.м}* – Фонд оплаты труда замотивированных рабочих; *П_{т.м}* – производительность труда замотивированных рабочих; *П_{т.н}* – производительность труда незамотивированных рабочих; *а₃* – % брака (уровень рекламаций); *B* – выручка; *П_ч* – Чистая прибыль; *N_р* – Всего работников; *R* – рентабельность; *t* – время.

На основе корреляционного анализа построена схема взаимного влияния показателей инновационно-ориентированных организаций (рисунок 4).

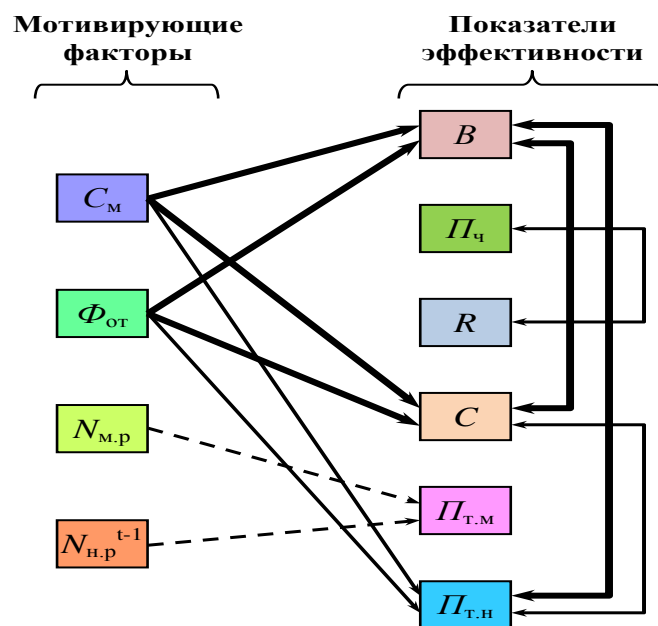


Рисунок 4 – Схема влияния мотивирующих факторов на показатели эффективности инновационно-ориентированных организаций.

Толстыми и тонкими линиями показаны сильно и слабо выраженные взаимосвязи. Сплошными и пунктирными линиями изображены прямые (с увеличением одного показателя – второй тоже увеличивается) и обратные (с увеличением одного показателя – второй уменьшается) взаимосвязи.

Данная схема взаимосвязей положена в основу итерационной модели развития инновационно-ориентированных организаций.

В итерационной модели присутствуют четыре мотивирующих фактора и четыре показателя эффективности деятельности инновационно-ориентированных организаций (рисунок 5).



Рисунок 5 – Входные параметры и выходные характеристики итерационной модели управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций

Для определения параметров математических выражений, связывающих мотивирующие факторы с показателями эффективности разработана компью-

терная программа для выявления закономерностей влияния мотивирующих факторов на эффективность деятельности организации.

Апробация разработанной модели позволила установить причинно-следственные связи между размером материального стимулирования, фондом оплаты труда, количеством мотивированных и немотивированных работников и основными показателями результативности деятельности инновационно-ориентированных организаций (выручка, полная себестоимость, производительность труда).

Для повышения эффективности деятельности инновационно-ориентированных организаций целесообразно охватить программами мотивации максимальное количество человеческих ресурсов и мотивировать как можно большую долю работников. Снижение уровня мотивации работников ниже 20% негативно отражается на эффективности деятельности инновационно-ориентированных организаций в целом и выступает фактором-ингибитором развития интеллектуального капитала.

Построены картограммы прогноза показателей эффективности инновационно-ориентированных организаций по количеству мотивированных и немотивированных работников, позволяющие руководителям организации производить быстрые оценки графическим путем при выборе стратегии мотивации. Определено, что для инновационно-ориентированных организаций с размером материального стимулирования 2 млн. р. и фондом оплаты труда 25 млн. р. оптимальным является количество мотивированных работников 350-450, что обеспечивает рост производительности труда на 28%.

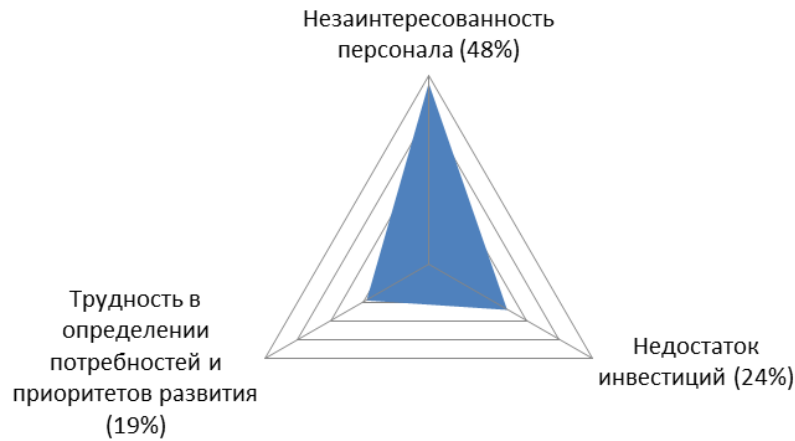
5. Приоритетные направления повышения эффективности HR менеджмента

Процесс управления человеческими ресурсами организаций нуждается в эффективном менеджменте, основанном на новых трендах полного управленческого цикла с учетом трансформации жизни. Ускоренное развитие и внедрение IT-технологий также находит свое отражение в процессе эффективного HR-управления инновационно-ориентированных организаций.

Приоритетными направлениями повышения эффективности управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций являются: «благополучие сотрудников (Wellbeing)», «больше чем переподготовка», «суперкоманды», «планирование персонала» и «новая роль HR-специалиста».

В период дистанционного формата работы тренд «Wellbeing» становится наиболее актуальным, так как соблюдать баланс личной жизни и работы удаётся не многим, что обуславливает необходимость заботы о благополучии каждого сотрудника, в противном случае он будет склонен к низким показателям труда.

Тренд управления «Больше чем переподготовка» стимулирует организации еще на этапе формирования кадров раскрывать потенциал каждого работника в связи с расширением круга его обязанностей и строить стратегии своего развития с учетом способностей быстрого реагирования и адаптации персонала к меняющимся условиям внешней и внутренней среды бизнеса. Задача HR-специалиста преодолеть основные препятствия данного тренда (рис.6).



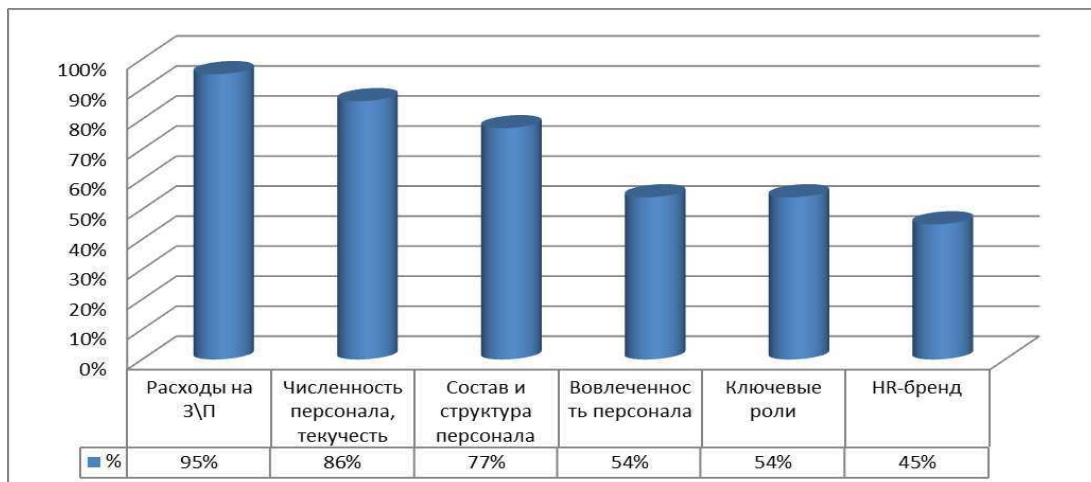
Составлено автором на основе данных исследования Deloitte

Рисунок 6 – Препятствия переподготовки сотрудников в РФ

Приоритетное направление «Суперкоманды» интегрирует человеческие ресурсы с современными технологиями в области искусственного интеллекта и роботизации, что позволят эффективно функционировать инновационно-ориентированных организаций. На сегодняшний день около половины организаций уже применяют новые технологии роботизации и искусственного интеллекта, что существенно влияет на их конкурентоспособность.

«Планирование персонала» в 2020 году становится отправной точкой в аналитике управления человеческими ресурсами, на которую в дальнейшем можно будет опереться любой организации, ориентированной на инновационную деятельность.

Использование текущих классических индексов оценки персонала не целесообразны для инновационных организаций, в частности усложняется оценка в дистанционном формате работы. Лидирующими категориями собираемых данных в РФ на сегодняшний день являются расходы на оплату труда и численность персонала (рис.7), но необходимо в режиме реального времени смещать вектор оценивания на HR-бренд, вовлеченность персонала, трансформацию ролей.



Составлено автором на основе данных исследования Deloitte

Рисунок 7 – Лидирующие категории собираемых данных компаний в РФ

Ключевые «драйверы» радикальных изменений в HR-службах РФ заставили существенно пересмотреть роли HR-специалистов. Именно от их оперативных, грамотных действий, связанных со всеми вышеперечисленными трендами управления зависит организация работы в современных условиях.

Результатом исследования является выделение ключевой роли HR-специалистов. Приоритетные направления повышения эффективности HR-менеджмента, охватывающие организационные (OHRM), технологические (THRM) и образовательные (EHRM) элементы организационно-экономического механизма управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированных организаций представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Приоритетные направления повышения эффективности HR-менеджмента

Тренд управления	Приоритетные направления повышения эффективности HR менеджмента
«Wellbeing как часть работы»	<ul style="list-style-type: none"> - Периодичный мониторинг эмоционального интеллекта (OHRM, THRM); - создание или усиление HR-бренда (OHRM, THRM); - сведение к нулю конфликтных ситуаций (THRM); - развитие обратной связи (THRM); - ведение дашборда (THRM); - повышение удовлетворения трудом каждого сотрудника (THRM).
«Больше чем переподготовка»	<ul style="list-style-type: none"> - Эффективный рекрутинг, с выявлением сотрудников, способных к обучению (OHRM); - определение приоритетов развития (OHRM); - непрерывное обучение (EHRM); - периодичный мониторинг эмоционального интеллекта сотрудников (THRM).
«Суперкоманды»	<ul style="list-style-type: none"> - Автоматизация рекрутинга (OHRM); - внедрение искусственного интеллекта (OHRM, THRM, EHRM); - трансформация ролей (OHRM); - вовлечение работников в инновации (THRM); - формирование фокус-групп (THRM); - создание скрам-команды (THRM); - формирование дорожных карт (THRM).
«Планирование персонала»	<ul style="list-style-type: none"> - Планирование скилсета сотрудников, необходимого данной организации (OHRM); - совмещение целей сотрудников с целями бизнеса (OHRM); - онлайн-оценка индексов, целесообразных инновационно-ориентированным организациям (OHRM); - внедрение колеса компетенций (OHRM); - внедрение системы OKR (THRM).

Разработано автором

Нестабильное, непредсказуемое положение организаций в современных условиях (в т.ч. в условиях дистанционного формата работы) выявляет основное приоритетное направление в управлении человеческими ресурсами – «Новая роль HR-специалиста». Эффективная деятельность при «Человеко-ориентированном» подходе возможна только при существенном изменении роли HR-специалистов, которые, используя современные тренды в управлении,

обеспечат фокус внимания на конкретного сотрудника, на его эмоции, чувства, проблемы и поведение, а также внедрит современные digital-технологии в совокупности с эффективным трудом персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результаты проведенного исследования получены следующие выводы и предложения:

1. Для научно-технологического развития РФ необходимо обеспечение инновационной деятельности организаций креативными человеческими ресурсами с широким комплексом не стандартных качеств. Следовательно, на сегодняшний день исследования роли и места человеческих ресурсов в обеспечении инновационной деятельности организаций приобретает особую актуальность.

2. Можно отметить, что особенности управления инновационно-ориентированными организациями ставят сложные задачи стратегического управления, основным звеном которого является управление человеческими ресурсами. Грамотность стратегического управления позволит инновационно-ориентированной организации повысить конкурентоспособность, производительность, а в частности эффективное управление человеческими ресурсами позволит сформировать творческий коллектив единомышленников с необходимым уровнем интеллектуального капитала, цели которого будут совпадать с целями организации.

3. В условиях инновационного развития человеческий ресурс приобрел статус стратегического ресурса. Это связано с переориентацией экономических интересов с ресурсной сырьевой сферы в сферу знаний и интеллектуального капитала. Как следствие процесс управления человеческими ресурсами организаций также подвергается стратегической трансформации, выраженной в оптимизации управленческого воздействия.

4. Выявлены факторы, формирующие управленческое воздействие на человеческие ресурсы в условиях инновационного развития как на макроуровне так и на микроуровне, определяющие необходимость разработки соответствующего организационно-методического инструментария управления человеческими ресурсами инновационно-ориентированной организации;

5. Для эффективного управления человеческими ресурсами необходимо учитывать опыт лидеров мировой экономики России и мира. Именно изучение множества HR-практик позволяет выявить необходимые на сегодняшний день тонкости управления, приводящие к эффективной работе организаций, направленных на инновационное развитие, при грамотном внедрении правильно выбранных стандартов лидеров HR

6. Инструменты существующих методик не соответствуют чёткому видению цели, пониманию современных трендов управления и их постоянному исследованию, готовности к изменениям, упрощённому системному мышлению менеджмента, пониманию важности быстрой адаптации персонала к инновационным изменениям, поэтому разработана методика оценки показателей эффективности управления человеческими ресурсами в условиях инновационного развития, охватывающая все этапы HR менеджмента, отличающаяся использо-

ванием обоснованной автором совокупности индикаторов и показателей, позволяющих оценить инновационный потенциал человеческих ресурсов, смещающая акцент со стандартных показателей оценки на показатели modern-уровня

7. На сегодняшний день подходы к управлению и система менеджмента в России крайне слабо адаптированы с современными тенденциями, что создает дополнительные трудности в повышении конкурентоспособности организаций. Как следствие, чтобы вписаться в новую инновационную и цифровую архитектуру, необходимо ускорить процесс внедрения и применения HR технологий менеджмента.

8. Разработан организационно-экономический механизм эффективного управления человеческими ресурсами, ориентированный на формирование, использование и развитие кадров в организациях, включающий совокупность технологий организационного, технологического и образовательного HR-менеджмента, направленный на развитие системы инновационного управления человеческими ресурсами.

9. Разработана модель управления человеческими ресурсами, включающая математический аппарат для определения аналитической зависимости показателей эффективности инновационно-ориентированных организаций от мотивирующих факторов, выступающая исходным инструментом дифференциации управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности организации с учетом влияния мотивации и стимулирования человеческих ресурсов, отличительной особенностью которой является «человеко-ориентированный» подход к управлению.

10. Эффективная деятельность при «Человеко-ориентированном» подходе возможна только при существенном изменении роли HR-специалистов, которые, используя современные тренды в управлении, обеспечат фокус внимания на конкретного сотрудника, на его эмоции, чувства, проблемы и поведение, а также внедрит современные digital-технологии в совокупности с эффективным трудом персонала. В рамках новых HR-трендов определены приоритетные направления повышения эффективности HR-менеджмента для инновационно-ориентированных организаций, базирующиеся на использовании механизма эффективного управления человеческими ресурсами, учитывающие выявленные в ходе исследования факторы.

ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Статьи, опубликованные в журналах из перечня ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, определяемого ВАК Минобрнауки РФ:

1. Зиновьева, И.С. Механизм управления человеческими ресурсами в инновационно-ориентированных организациях [текст] / И.С. Зиновьева, С.А. Кузнецов // ФЭС: Финансы. Экономика. 2021. – Т. 18. № 1. (1,2 п.л. /авт. 0,6п.л.).

2. Кузнецов, С.А. Методика оценки показателей эффективности управления человеческими ресурсами в условиях инновационного развития [текст] / С.А. Кузнецов // Регион: системы, экономика, управление. 2021. – № 1 (52) (1,4 п.л.).

3. Степанова, Ю.Н. Факторы, влияющие на управление человеческими ресурсами в условиях инновационного развития [текст] / Ю.Н. Степанова, С.А. Кузнецов // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2021. – № 1 (73) – С. 12-21 (1,2 п.л. /авт. 0,6п.л.).

Статьи, опубликованные в изданиях, индексируемых в международных информационно-библиотечных базах Web of Science и Scopus:

4. Bezrukova T.L., Optimization Model of Motivational Process as a Basis of Management Decisions / T.L. Bezrukova, S.S. Kirillova, S.A. Kuznetsov, O.A. Pecherskaya // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. – 2019. – С. 012025. (1п.л. /авт. 0,3п.л.).

Свидетельства о государственной регистрации программы для ЭВМ

5. Безрукова, Т.Л. Программа для выявления закономерностей влияния мотивирующих факторов на эффективность деятельности предприятия мебельной промышленности / Т.Л. Безрукова, С.С. Кириллова, С.А. Кузнецов, В.В. Посметьев // Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2020616377 от 17.06.2020 г.

6. Безрукова, Т.Л. Программа для моделирования развития предприятия мебельной промышленности и поиска оптимальной стратегии мотивации персонала / Т.Л. Безрукова, С.С. Кириллова, С.А. Кузнецов, В.В. Посметьев // Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2020616380 от 17.06.2020 г.

Статьи, опубликованные в других научных изданиях:

7. Степанова, Ю.Н. Новые тренды в управлении персоналом: цифровые технологии и инновации [текст] / Ю.Н. Степанова, С.А. Кузнецов // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2020. – Т. 8. – № 3 (50). – С. 149-154. (0,38п.л. /авт. 0,19п.л.).

8. Кузнецов, С.А. Современные тенденции в управлении человеческими ресурсами [текст] / С.А. Кузнецов, В.А. Зайцева // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2020. – Т. 8. – № 2 (49). – С. 84-90. (0,44п.л./авт. 0,22 п.л.).

9. Кузнецов, С.А. Роботизация в современных условиях управления человеческими ресурсами [текст] / С.А. Кузнецов, М.А. Кащенко // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2020. – Т. 8. – № 2 (49). – С. 90-94. (0,30п.л. /авт. 0,15п.л.).

10. Кузнецов, С.А. Особенности и перспективы развития диджитализированного управления человеческими ресурсами [текст] / С.А. Кузнецов, С.М. Сап-

рыкина // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2020. – Т. 8. – № 2 (49). – С. 95-99. (0,32п.л. /авт. 0,16п.л.).

11. Кузнецов, С.А. Современные тренды процесса управления человеческими ресурсами в условиях инновационного развития [текст] / С.А. Кузнецов // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2020. – Т. 8. № 4 (51) – С. 69-77. (0,5п.л.)

12. Кузнецов, С.А. Классификация методов мотивации и стимулирования работников организации [текст] / С.А. Кузнецов, В.А. Забудьков // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2018. – Т. 6. № 2 (38). – С. 265-268. (0,25п.л./авт. 0,15п.л.).

13. Кузнецов, С.А. Стимулирование и мотивация персонала [текст] / С.А. Кузнецов, Е.Н. Приходько, К.С. Батищева // Международный студенческий научный вестник. 2018. – № 6. – С. 113. (0,25п.л./авт. 0,15п.л.).

14. Кузнецов, С.А. Сравнительная характеристика мотивации и стимулирования персонала в России и Японии [текст] / С.А. Кузнецов, Е.В. Крутько, М.С. Лесникова // Международный студенческий научный вестник. 2017. – № 6. – С. 83. (0,25п.л./авт. 0,15п.л.).

15. Кузнецов, С.А. Инновации в области управления деловой карьерой как фактора развития персонала организации [текст] / С.А. Кузнецов, В.А. Забудьков // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2016. – Т. 4. № 2 (22). – С. 174-178. (0,31п.л./авт. 0,2п.л.).

16. Кузнецов, С.А. Ключевые проблемы мотивации и стимулирования [текст] / С.А. Кузнецов // Современные проблемы функционирования предпринимательских структур в условиях перехода экономики на инновационный путь развития. Материалы Международной научно-практической конференции. 2013. – С. 198-201. (0,25п.л.).

17. Кузнецов, С.А. Мотивация и стимулирование работников в сфере предпринимательской деятельности / С.А. Кузнецов // Лесотехнический журнал. 2012. – № 1 (5). – С. 122-130. (1,1 п.л.).

18. Кузнецов, С.А. Управление персоналом в условиях кризиса [текст] / С.А. Кузнецов // Актуальные вопросы экономического развития регионов. Сборник материалов Всероссийской заочной научно-практической конференции. 2012. – С. 146-148. (0,19п.л.).

19. Кузнецов, С.А. Недостатки системы мотивации в России как следствие несовершенной системы управления персоналом / С.А. Кузнецов // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – № 6. – С. 207. (1п.л.).

20. Кузнецов, С.А. Проблемы формирования инновационной политики России [текст] / С.А. Кузнецов // Теория и практика инновационного развития: федеральный, региональный и муниципальный аспекты. Материалы Всероссийской научно-практической конференции: в 2 томах. Институт экономики, управления и права (г. Казань). Казань, 2011. – С. 57-59. (0,19п.л.).

Подписано в печать 27.03.2021 г. Формат 60x84 ¹/₁₆.
Усл. печ. л. 1,0. Тираж 100 экз. Заказ 13/21.
Отпечатано в типографии
Юго-Западного государственного университета
305000, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

