

Монография посвящена разработке методических и методологических рекомендаций эффективного формирования и реализации человеческого потенциала на предприятиях в условиях стратегических изменений, характерных для предприятий, функционирующих в рыночных условиях хозяйствования. В теоретической части работы исследованы концепции, подходы стратегического менеджмента человеческого потенциала, рассмотрена эволюция учений менеджмента о роли человека на производстве и определена модель современного работника. Проведен анализ теорий мотивации и обозначены основные мотивы производительной работы современного работника. На основе проведенного анализа стратегического менеджмента человеческого потенциала на предприятиях северного региона Республики Молдова, выявлены существующие проблемы в теории и практике применения стратегического менеджмента и стратегий развития персонала путем анкетного опроса работников исследуемых предприятий. В работе обоснован и предложен для практического применения стратегический подход при формировании и реализации человеческого потенциала на предприятии через рыночно – ориентированное обучение.

Стратегический менеджмент персонала

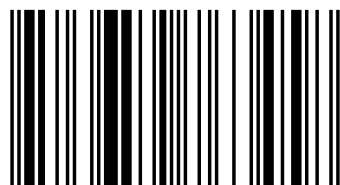


Ирина Мовилэ



Мовилэ Ирина Владимировна, доктор экономических наук, доцент Кафедры экономических наук Бельцкого Государственного университета имени Алеку Руссо. Защитила докторскую диссертацию в Молдавской Экономической Академии в 2007 году. Автор более 50 научных публикаций, в том числе монографий, научных статей, тезисов на научно-практических конференциях.

Формирование человеческого потенциала: стратегический подход



978-3-659-76345-8

Мовилэ

LAP
LAMBERT
Academic Publishing

Ирина Мовилэ

**Формирование человеческого потенциала: стратегический
подход**

Ирина Мовилэ

**Формирование человеческого
потенциала: стратегический подход**

LAP LAMBERT Academic Publishing

Impressum / Выходные данные

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle in diesem Buch genannten Marken und Produktnamen unterliegen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz bzw. sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Inhaber. Die Wiedergabe von Marken, Produktnamen, Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen u.s.w. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Библиографическая информация, изданная Немецкой Национальной Библиотекой. Немецкая Национальная Библиотека включает данную публикацию в Немецкий Книжный Каталог; с подробными библиографическими данными можно ознакомиться в Интернете по адресу <http://dnb.d-nb.de>.

Любые названия марок и брендов, упомянутые в этой книге, принадлежат торговой марке, бренду или запатентованы и являются брендами соответствующих правообладателей. Использование названий брендов, названий товаров, торговых марок, описаний товаров, общих имён, и т.д. даже без точного упоминания в этой работе не является основанием того, что данные названия можно считать незарегистрированными под каким-либо брендом и не защищены законом о брендах и их можно использовать всем без ограничений.

Coverbild / Изображение на обложке предоставлено: www.ingimage.com

Verlag / Издатель:

LAP LAMBERT Academic Publishing

ist ein Imprint der / является торговой маркой

OmniScriptum GmbH & Co. KG

Heinrich-Böcking-Str. 6-8, 66121 Saarbrücken, Deutschland / Германия

Email / электронная почта: info@lap-publishing.com

Herstellung: siehe letzte Seite /

Напечатано: см. последнюю страницу

ISBN: 978-3-659-76345-8

Copyright / АВТОРСКОЕ ПРАВО © 2015 OmniScriptum GmbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten. / Все права защищены. Saarbrücken 2015

Содержание

| | |
|--|----------|
| Введение | 5 |
| Глава 1. Концепция стратегического менеджмента человеческого потенциала | |
| 1.1. Экономическая природа, содержание и принципы стратегического менеджмента человеческого потенциала..... | 9 |
| 1.2. Эволюция менеджмента человеческого потенциала..... | 39 |
| 1.3. Мотивационные аспекты стратегического менеджмента..... | 57 |
| Глава 2. Исследование стратегического менеджмента человеческого потенциала на предприятиях северного региона Республики Молдова | |
| 2.1. Анализ демографической ситуации и трудовых ресурсов северного региона..... | 73 |
| 2.2. Подходы к стратегическому менеджменту и программа исследования человеческого потенциала | 82 |
| 2.3. Анализ результатов исследования и оценка конкурентоспособности персонала предприятий..... | 114 |
| Глава 3. Повышение эффективности стратегического менеджмента человеческого потенциала | |
| 3.1. Стратегическое развитие потенциала через рыночно - ориентированное обучение..... | 151 |
| 3.2. Эффективное формирование и реализация человеческого потенциала на предприятии: обоснование стратегического подхода..... | 168 |
| 3.3. Стратегия развития человеческого потенциала в северном регионе Республики Молдова | 188 |
| Библиография..... | 202 |
| Приложение 1. Основные показатели промышленности Республики Молдова | 215 |

| | |
|---|-----|
| Приложение 2. Распределение населения Молдовы по экономической активности..... | 219 |
| Приложение 3. Анкеты для проведения исследования стратегического менеджмента человеческого потенциала..... | 220 |
| Приложение 4. Анализируемые характеристики элементов человеческого потенциала..... | 224 |
| Приложение 5. Характеристика промышленных предприятий, выбранных в целях исследования человеческого потенциала..... | 226 |
| Приложение 6. Сводка и группировка результатов анкетирования..... | 229 |
| Приложение 7. Расчет коэффициентов человеческого потенциала на предприятии АО Хлебокомбинат..... | 233 |
| Приложение 8. Затраты на обучение персонала исследуемых предприятий..... | 239 |

Введение

Международная интеграция Республики Молдовы в Европейское Сообщество и развитие бизнеса в условиях рыночной экономики конца XX и начала XXI века произвели переориентацию менеджмента предприятий. Современный бизнес испытывает потребность в стратегическом видении развития деятельности, с тем, чтобы ориентироваться в конкурентной среде рыночных отношений. Стратегический менеджмент постепенно вытесняет традиционное управление предприятием, становится инструментом бизнеса, позволяющим не только своевременно адаптировать предприятие к изменяющейся рыночной среде, ориентировать деятельность на потребности общества, создавать конкурентные преимущества выпускаемому продукту, но и выступает фактором эффективного формирования и реализации человеческого потенциала предприятия.

Теоретические аспекты стратегического менеджмента и менеджмента человеческого потенциала изложены в многочисленных трудах зарубежных и молдавских ученых: Акофф Р., Ансофф И., Бомэн К., Друкер П., Каплан Р., Карлофф Б., Тэйлор Ф., Томпсон А., Нортон Д., Николеску О., Магура М., Хедоури Ф., Хильб М., Лютенс Ф., Стрикленд А., Салвенди Г., Спивак В., Котельник А., Хрищев Е., Кожокару В., Сырбу И., Николаеску М., Бырка А., а также Чеботарь М., Георгица М., Бугаян Л., Эфрос А.

Практика применения стратегического менеджмента человеческого потенциала сталкивается с проблемами, связанными с недостаточным объемом знаний в области стратегического менеджмента, что предопределяет необходимость более детального изучения сущности, концептуальных основ, принципов стратегического менеджмента,

факторов влияющих на реализацию человеческого потенциала и формирования стратегий эффективного менеджмента на предприятиях Республики Молдова.

В монографии представлены исследования стратегического менеджмента в контексте концептуального развития управления человеческим потенциалом, определены его роль и значение в условиях рыночных отношений и выявлены факторы, влияющие на эффективное формирование и реализацию человеческого потенциала на предприятии.

Научно – теоретическая база монографии представлена современными отечественными и зарубежными концепциями стратегического менеджмента и менеджмента персонала, теории мотивации, конкурентоспособности персонала, разработки рыночно – ориентированных стратегий развития бизнеса, принципы результативного и эффективного управления, в том числе на базе стратегического развития человеческого потенциала и их взаимосвязи.

Были изучены труды зарубежных ученых: Акофф Р., Ансофф И., Альберт М., Боумэн К., Бэкану В., Виханский О., Гончаров В., Гвишиани Д., Герчикова И., Друкер П., Дойль П., Каплан Р., Карлофф Б., Котлер Ф., Кредисов А., Тэйлор Ф., Томпсон А., Нортон Д., Николеску О., Маслоу А., Мескон М., Марр М., Магура М., Хедоури Ф., Хильб М., Лютенс Ф., Стрикленд А., Салвенди Г., Спивак В., Фатхутдинов Р.

Методы исследования – экономико-статистический, факторный, поведенческий анализ, а так же методы социологического исследования и психологического тестирования.

Научная новизна монографии состоит в обосновании научно-методических, стратегических подходов к эффективному формирова-

нию и реализации человеческого потенциала предприятий, ориентированных на конкурентоспособность организации в долгосрочной перспективе.

- Адаптировано понятие стратегического менеджмента человеческого потенциала и его основные характеристики.
- Уточнены понятия «человеческий ресурс», «человеческий фактор», «человеческий капитал», «человеческий потенциал» и их интерпретация в современных условиях.
- Обоснована модель современного работника на основе анализа эволюции менеджмента человеческого потенциала.
- Выделены мотивационные аспекты стратегического менеджмента человеческого потенциала и показаны приоритетные мотивы человека в условиях стратегических изменений.
- Разработана модель стратегии человеческого потенциала в системе стратегического менеджмента организации.

Практическая значимость монографии состоит в следующем:

- Выявлены факторы, влияющие на трудовую активность персонала исследуемых предприятий, и определена их приоритетность.
- Определены мотивы производительной работы в обычных условиях и в условиях стратегических изменений на основе исследования системы мотивации персонала на предприятиях северного региона Республики Молдова.
- Обоснован подход стратегического развития человеческого потенциала через рыночно-ориентированного обучения как инструмента эффективного формирования и реализации человеческого потенциала предприятия.

- Выделена функция маркетинга, как информационной базы и определена значимость маркетинговых исследований для успешной деятельности молдавских предприятий в контексте стратегического менеджмента.
- Предложена методика формирования и реализации человеческого потенциала для исследуемых предприятий северной зоны Республики Молдова и показана эффективность стратегического подхода в свете Европейской интеграции.

Исследования человеческого потенциала, результаты которых представлены в работе, проводились на предприятиях города Бельцы Республики Молдова: SA „Combinatul de pîine”, SA „Fabrica de confecții Bălțanca”, SA „Rada”, SA „Combinatul de produse alimentare”, SA „Produse cerealiere”, SA „Barza albă”, SA „Basarabia Nord”, SA „Incomlac”, SA „Floarea Soarelui”, SA „Flautex”, SRL „Reflex”, ÎP „Fashion Group”, SA „Mioara” SRL „Rusnac – Moldaqua”.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, стратегии развития бизнеса, стратегический менеджмент человеческого потенциала, человеческие ресурсы, человеческий капитал, человеческий потенциал, стратегии развития человеческого потенциала, маркетинг человеческого потенциала, конкурентоспособный персонал, обучение и подготовка персонала, рыночно-ориентированное обучение.

ГЛАВА 1. Концепция стратегического менеджмента человеческого потенциала

1.1. Экономическая природа, содержание и принципы стратегического менеджмента человеческого потенциала

Стратегическое управление как одно из направлений менеджмента сформировалось в середине XX века в результате переориентации ценностей менеджмента. Динамично развивающаяся экономика создала жесткие условия для экономических агентов, в результате которых, высший менеджмент был вынужден задуматься о перспективах развития и выживаемости предприятий в турбулентной среде. В условиях конкуренции, быстро меняющейся конъюнктуры рынка, смене бизнес - партнеров, поставщиков и вкусов потребителей, менеджмент предприятий должен концентрировать свое внимание не только на внутреннем состоянии дел, но и ориентировать деятельность на внешнее окружение. В настоящее время предприятия не могут успешно функционировать, обращая внимание в основном на текущие задачи, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования сырьевых и трудовых ресурсов в текущей деятельности.

Успешные организации стремятся закрепиться на рынке, и развивать бизнес, адаптируя внутренний потенциал к внешним потребностям. Именно ускорение изменений во внешнем окружении, появление новых запросов и изменение вкусов потребителей, возрастание конкуренции за ограниченные ресурсы, интеграция и интернационализация бизнеса, развитие информационных сетей, привели к необходимости стратегического менеджмента. Актуальность стратегического подхода в управлении для современного бизнеса отмечают многие ученые [11,20,40,48,67,90,108].

Основателем стратегического направления в мировом управленческом сообществе по праву признается профессор технологического института Карнеги Игорь Ансофф. Его воззрения относительно перспектив развития управленческой деятельности в США были изложены в работе «Фирмы будущего» [111, с.162.]

Ансофф рассматривал содержание тех перемен, с которыми столкнется завтрашний управляющий. Он полагал, что главный вопрос состоит в том, как рационально использовать мощные средства, предоставленные технологией, для достижения целей предприятия. Ансофф исходил из того, что помимо проблем надзора, интегрирования и координирования внутренних операций, управляющие должны следить за внешними новыми деловыми возможностями и тенденциями.

Томпсон А.А. и Стрикленд А. Дж. акцентировали внимание на стратегическом видении: «Хорошо продуманное стратегическое видение готовит компанию к будущему, устанавливает досрочные направления развития и определяет намерение компании занять конкретные деловые позиции. При этом стратегическое видение – перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь» [90, с. 44].

В области стратегического менеджмента известны также труды таких ученых как: Акофф Р., Боумэн К., Дойль П., Каплан Р., Карлофф Б., Нортон Д., Николеску О., Фатхутдинов Р.

В области стратегического управления персоналом большое внимание уделяли ученые Германии (Х.-Ф. Акерманн, В.Е. Файкс, Р. Марр), Швейцарии (М. Хильб), США (Л. Бёрд, И. Месхолом, П.Ф.

Боксалл, М.А. Диванна, С. Дж. Фомбрун, Н.М. Тычи), Австрии (В. Эльсик).

Сущность стратегического менеджмента заключается в деятельности, которая состоит в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

Стратегический менеджмент исходит из следующих предпосылок:

- наличие представлений о том, чего организация надеется достичь в будущем;
- обладание возможностью своевременного выявления проблем и механизмов их решения;
- способность выявления менеджментом опасностей и угроз;
- текущее управление выступает продолжением, конкретизацией стратегического управления и осуществляется в рамках действующей стратегии.

В научной литературе стратегический менеджмент представлен как динамическая совокупность пяти взаимосвязанных процессов. Структура стратегического менеджмента представлена на рис. 1.

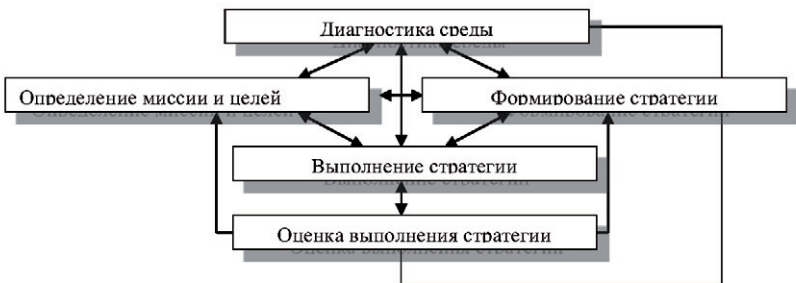


Рис. 1. Структура стратегического менеджмента [52, с. 39]

Базисом стратегического менеджмента является диагностика среды, предполагающая изучение во взаимосвязи и взаимозависимости двух ее составляющих:

1. Внешней среды организации: макроокружения (изучение влияния экономических, политических факторов, правового регулирования, интернационализации и глобализации бизнеса, социальной и культурной жизни общества, научно-технического прогресса, развития информационных технологий и др.) и непосредственного окружения (изучение потребностей и вкусов покупателей, надежности поставщиков, цен и отличительных особенностей продукта конкурентов, рынка труда);
2. Внутренней среды организации (менеджмент, маркетинг, персонал, производство, продукт, финансы, организационная культура).

Информация, полученная в результате проведения диагностики среды, позволяет определить миссию предприятия, смысл существования, его предназначение, в соответствии с требованиями социально – экономической жизни общества. Определение миссии носит стратегический характер и показывает то, к чему стремится организация в будущем.

Миссия детализируется в целях предприятия, которые носят стратегический и тактический характер, причем последние, являются соподчиненными. В научной литературе цели определяются как конечный, желаемый результат деятельности, к которому должен стремиться каждый работник [52,78,107].

В практике, базовая цель предприятия дифференцируется для отдельных областей его деятельности – стратегических зон хозяйствования, которые выделяются по следующим направлениям: про-

дукт, производство, технологии, рынки сбыта, персонал предприятия, менеджмент.

Цели, в свою очередь, тесно связаны со стратегией, которая представляет собой долгосрочное, четко сформулированное направление деятельности организации включающее, миссию, цели, продукт, позицию на рынке и имидж.

Томпсон и Стрикленд определяют стратегию организации как «указание о том, как перевести организацию отсюда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться; это средство достижения желаемых результатов» [90, с. 70].

Разработка и формирование стратегии – сложный и ответственный процесс, от результата которого в конечном итоге зависит дальнейшая деятельность предприятия.

Прежде чем формировать стратегию, необходимо вернуться к текущей стратегии, ибо нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкие представления о состоянии организации в настоящем и какие стратегии она реализует [52, с. 102]. Это необходимо и для того, чтобы не утвердить противоположную стратегию, поскольку это противоречит законам стратегического управления. Этот закон предполагает, что стратегия формируется с расчетом ее дальнейшей корректировки, но ни в коем случае ее замены на другую, отличную от предыдущей. Для того чтобы проанализировать текущую стратегию необходимо оценить такие факторы как: диверсифицированность предприятия и степень разнообразия производимой продукции, общий характер и природа недавних приобретений предприятия; структура и направленность деятельности за последний период; возможности, на которые были ориентирована деятельность в последнее время; отношение к внешним угрозам. А также цели предприятия, критерии

распределения ресурсов, отношение к финансовому риску со стороны руководства, уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР, стратегии отдельных функциональных сфер.

Выбор стратегии предприятия, осуществляется руководством на основе диагностики среды, анализа состояния текущей стратегии и желаемого состояния организации в будущем, с учетом перспектив развития бизнеса [20,29,30,38,40].

Оценка выбранной стратегии в основном подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению целей предприятия. Стратегия должна быть конкретизирована по отношению к стратегическим зонам хозяйствования – сегментам рынка, на которые предприятие имеет или рассчитывает получить выход и которые выступают в качестве самостоятельных бизнес – единиц [107, с. 83].

Стратегия в зонах хозяйствования имеет особое значение. Для каждого сегмента рынка могут быть выбраны различные стратегии:

- Проникновение на рынок на основе разработки нового продукта или вытеснения конкурентов, предлагающих аналогичные продукты;
- Сохранение и развитие рыночных позиций путем обновления ассортимента продукции, технологии производства и диверсификации (переход к многопрофильному производству с широкой номенклатурой изделий и услуг);
- Уход с неперспективных рынков на основе специализации на выпуске рентабельной и пользующейся устойчивым спросом продукции.

Для реализации стратегий необходимо создать определенные условия их выполнения, в связи с чем, в организации проводятся стратегические изменения [52,78,90]. Необходимость изменений зави-

сит от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии, то есть, существует ли потенциал, достаточный для проведения стратегических изменений, и в первую очередь, человеческий потенциал.

Стратегические изменения носят системный характер, затрагивают составляющие внутренней среды, и в первую очередь, персонал предприятия. Основой стратегического менеджмента, является человек и его потенциал.

Ценность человеческого потенциала как стратегического фактора успеха предприятий и организаций, по мнению многих ученых [29,30,40,90,84], возросла с увеличением скорости изменений, происходящих в экономической, научно-технической и социальной жизни общества.

По утверждению молдавского ученого Е. Хрищева, инвестиции в человеческий капитал в условиях информационного общества стали самым выгодным видом инвестиций [107, с. 50].

Понятие стратегического менеджмента человеческого потенциала, относительно новое, и данный подход позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом, ориентированные на стимулирование и трудовую мотивацию сотрудников с долгосрочными целями организации социального и производственного характера.

В настоящее время сложно дать точное определение стратегическому управлению человеческим потенциалом и отделить его от менеджмента трудовых ресурсов.

Молдавский ученый А. Бырка, в своей работе «Менеджмент трудовых ресурсов», сравнивает менеджмент персонала и менеджмент трудовых ресурсов, и, отдает предпочтение последнему. Мы, в своем исследовании, сравниваем менеджмент трудовых ресурсов со страте-

гическим менеджментом человеческого потенциала, что позволило выделить некоторые отличительные их черты, которые представлены в таблице 1:

Таблица 1

Сравнительная характеристика стратегического менеджмента человеческого потенциала и менеджмента трудовых ресурсов*

| Ключевые аспекты | Стратегический менеджмент человеческого потенциала | Менеджмент трудовых ресурсов |
|-------------------------------------|---|---|
| Работники компании | - сотрудники, которые являются «основой» организации, ее фундаментом | - один из «ресурсов», который необходим для достижения целей предприятия |
| Система управления | - цели, стратегии, инновации, максимальное делегирование полномочий | - должностные обязанности, инструкции, задания, правила, процедуры |
| Оценка | - самоконтроль | - административный контроль |
| Стиль управления | - демократический | - авторитарный |
| Ориентир в работе с людьми | - акцент на развитии человеческого потенциала в соответствии с требованиями рыночной конъюнктуры | - акцент на получении отдачи от труда, планомерное повышение квалификации |
| Фактор времени | - долгосрочная перспектива | - краткосрочная перспектива |
| Приоритет целей | - развитие сотрудников организации, формирование «команды», приверженности организации | - получение прибыли за счет более эффективного использования трудовых ресурсов |
| Показатели эффективности управления | - конкурентоспособность персонала, - удовлетворение потребителей, - увлеченность и удовлетворенность работой, - конечные результаты деятельности, - реализация стратегии организации. | - производительность труда. - качество выполняемых работ, - четкое выполнение заданий |

* таблица адаптирована автором на основе анализа источников 40,75,88,89,90.

Анализируя таблицу, мы пришли к выводу, что стратегический менеджмент человеческого потенциала – это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, его ценности, потребности, его опыт, навыки, способности, его знания, интеллектуальный и деловой потенциал. Поэтому совре-

менные концепции управления персоналом базируются на принципах и методах демократического управления, где приоритет отдается человеку, индивидууму, развитию его потенциала.

В научной литературе встречаются различные определения «человека» и его сущности в организации: человеческий фактор [61,97], человеческий ресурс [17,37,66], человеческий капитал [81,92], человеческий потенциал [52,77].

Определение **«человеческий фактор»** уравнивает человека с другими факторами производства, что, на наш взгляд, в современных условиях считается недостаточным, поскольку человек в отличие от других факторов производства имеет коренные отличия. К примеру, невозможно с точностью определить какой результат будет получен вследствие применения человеческих способностей. Поэтому, человека в организации нельзя понимать как фактор, наравне с другими факторами производства, как капитал или финансы.

«Человеческий ресурс» также требует уточнения, поскольку ресурсы, как правило, ограничены, и перед предприятием стоит проблема их рационального использования. Использовать человека как ресурс является не гуманным. С другой стороны, предел человеческим способностям наука еще не установила, то есть, природой способности человека не ограничены, и при их развитии в рамках предприятия, эффект практически не прогнозируем.

«Человеческий капитал», по определению В.А. Спивака: «... сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействует росту производительности».

сти труда и тем самым влияют на рост доходов (зарботков) данного человека» [81, с. 31].

Человеческий капитал – более приемлемое определение положения человека в организации, на что указывают ученые [81,92,123,127]. Измерение человеческого капитала обычно производится в денежной форме, хотя и не исключаются психологические и моральные характеристики. В рамках теории «человеческого капитала» выделяют следующие его особенности:

- человеческий капитал является основным условием экономического роста;
- формирование человеческого капитала требует от самого человека и от всего общества значительных затрат;
- человеческий капитал в виде навыков и способностей является определенным запасом, то есть, способен накапливаться;
- инвестиции в человеческий капитал обеспечивают его обладателю в будущем получение более высокого дохода;
- вложения в человеческий капитал дают значительный по объему, длительный по времени и интегральный по характеру экономический и социальный эффект;
- человеческий капитал отличен от физического капитала - он неотделим от живой личности [81].

В тоже время капитал способен как накапливаться, так и расходоваться, что можно, скорее сказать о финансах предприятия или основных производственных фондах, которые переносят свою стоимость на вновь изготовленный продукт по частям, по мере износа. Человеческий потенциал не изнашивается, наоборот, способен накапливаться и развиваться, передаваясь от поколения к поколению работни-

ков. При эффективном развитии человеческий потенциал, может и должен быть превращен в человеческий капитал предприятия.

Для стратегического управления наиболее приемлемым, на наш взгляд, является «**человеческий потенциал**», ибо это определение ориентирует управление на перспективу, на человека, его интеллектуальный, деловой и трудовой потенциал, его индивидуальность, предполагает выявление «скрытых» способностей человека, которые представляют сильные стороны и возможности организации, что определяет, в конечном итоге, конкурентоспособность предприятия в будущем. Внимание к человеческому потенциалу уделяется многими учеными [52,64,77], которые признают, что недостаточно эффективно управлять персоналом сегодня, но и надо уделять внимание развитию человеческого потенциала, с тем, чтобы обеспечить конкурентоспособность предприятия в будущем.

С точки зрения стратегического менеджмента, потенциал – это заложенные природой способности к выполнению тех или иных функций, при благоприятных условиях развития способностей, доведения их до умений, навыков. Р. Хаггарт рассматривает потенциал человека как произведение интеллекта на динамику личности. При этом интеллект - как способность постигать, ставить и решать проблемы. Динамика – как жизненная хватка, энергичность и настойчивость, проявляемая в стремлении выжить [81,с. 65].

Потенциал человека следует рассматривать, на наш взгляд, в трех составляющих, неразрывно связанных между собой и дополняющих друг друга: интеллектуальный, квалификационный и психофизиологический.

Интеллектуальный потенциал включает стремление к знаниям, способности анализировать ситуацию и принимать решения в кри-

тических ситуациях. В конечном итоге он формирует **потенциал развития** человека. Сюда же следует отнести способность устанавливать логические взаимосвязи между причиной и следствием, между факторным влиянием и результирующим показателем.

Квалификационный (профессиональный) потенциал включает способность реализовать теоретические знания, но на практике, формируя при этом, опыт трудовой деятельности. Квалификационный потенциал определяет **компетентность** работника, специалиста. Навыки, полученные в процессе труда способны накапливаться и развиваться. Ранее, в социологии труда, рассматривалась категория трудового потенциала, которая определяла возможность и эффективность участия человека в экономической деятельности. Однако, эта категория включала несколько профессиональных и личностных характеристик работника, которые определяли его так называемый «профиль» [91, с. 92].

Психофизиологический потенциал характеризуется особенностями человека как личности. Сюда следует отнести лидерские и социально – психологические качества, такие как: способность общаться с людьми и находить общий с ними язык, умение избегать конфликтов с людьми и признавать собственные ошибки, способность адаптироваться в новом коллективе, коммуникабельность. Психофизиологический потенциал предполагает коммуникативный потенциал, лидерский, нравственный. А так же физическое здоровье, выносливость, активность, заложенные природой.

Человеческий потенциал имеет ряд особенностей. Это, прежде всего безграничность потенциала, не прогнозируемость пределов развития, уникальность, исключительная сложность и невозможность моделирования поведения, как отдельной личности, так и группы.

Другой особенностью, является то, что требование непрерывного образования и активизации творческих возможностей относится не просто к отдельным работникам, а к коллективам, составляющим персонал предприятия.

Стратегическое управление ориентирует внимание менеджмента на человека, стратегии управления персоналом носят как текущий, так и долгосрочный характер.

Стратегии управления человеческим потенциалом выводятся из большого количества факторов, и связаны со стратегией предприятия в целом, как показано в таблице 2.

Таблица 2

Взаимосвязь стратегии бизнеса со стратегиями управления персоналом*

| Стратегии бизнеса | Требуемые характеристики к сотрудникам | Стратегии менеджмента персонала |
|--|--|---|
| Предпринимательская стратегия Цель бизнеса – новаторство, предпринимательство. Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, инновационной либо деловой направленности. Предполагается получение высокого дохода. | Информированность, новаторство, инициативность, ответственность, конкурентоспособность. Сотрудники должны быть коммуникабельными, готовыми рисковать. | Ориентация сотрудников на предпринимательство, максимальное делегирование полномочий. Направление на развитие интеллектуального и квалификационного потенциала. |
| Стратегия роста Цель бизнеса – производственный рост, увеличение объемов продаж, расширение рынков сбыта. Развитие бизнеса с умеренной степенью риска и средними доходами, создание фундамента для будущего. | Конкурентоспособность, ответственность. Сотрудники должны быть профессионально подготовлены, организационно закреплены, быть готовыми к стратегическим изменениям. | Ориентация сотрудников на профессионализм, качество. Акцент на развитие квалификационного психофизиологического потенциала. Карьерный рост. |
| Стратегия прибыльности Цель бизнеса – получение определенного уровня прибыли либо максимизация прибыли в перспективе. налажено производство, | Конкурентоспособность, компетентность. Сотрудники должны обладать высоким профессиональным опытом и соответствующим | Ориентация сотрудников на высокоэффективную трудовую деятельность, при которой возможно получение максимальной прибыли |

| | | |
|--|---|---|
| развита инфраструктура, производственные мощности используются полностью. Усилия, требующие финансовых затрат – скромные. Минимизация риска. | уровнем образования. Внимание уделяется критериям количества, качества и эффективности. | ли. Акцент на компетентность в области поставленных задач. Развитие квалификационного, психофизиологического, потенциала. |
|--|---|---|

* таблица адаптирована автором на основе анализа источников 69,90,91,92.

Стратегии менеджмента персонала сопоставляются с квалификационными компетенциями, необходимыми для реализации общей стратегии развития организации с фактическим состоянием человеческого потенциала, и определения соответствия или несоответствия между ними. Упразднение несоответствия достигается стратегическим развитием человеческого потенциала.

Развитие человеческого потенциала будем рассматривать в трех уровнях: индивидуальное, групповое, организационное. В свою очередь, стратегическое развитие человеческого потенциала рассмотрим как развитие бизнеса (организационное) через развитие потенциала коллектива (группы) и развитие потенциала сотрудника (индивида), через рыночно – ориентированное обучение.

Акцент на рыночно-ориентированное обучение устанавливается в соответствии с требованиями рыночной экономики, динамично изменяющейся ситуации на рынке сбыта продукции, изменения приоритетов на рынке труда. Такое обучение должно стать основой стратегии формирования человеческого потенциала предприятия. Рыночно-ориентированное обучение – это обучение персонала, проводимое по разработанной программе в соответствии с требованиями рыночной среды, с целью формирования потенциала работников и доведения их профессионального соответствия до уровня конкурентоспособности.

Процесс подготовки и проведения рыночно-ориентированного обучения представлен на рис. 2.

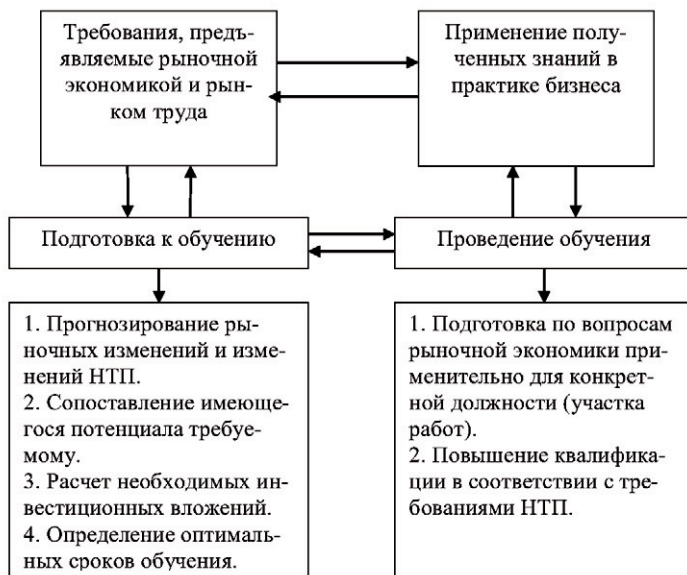


Рис. 2. Процесс подготовки и проведения рыночно – ориентированного обучения
(схема разработана автором)

В практической деятельности стратегический менеджмент человеческого потенциала стремится создать конкурентные преимущества бизнесу и, в свою очередь, персоналу.

Действительно, все большее число менеджеров осознает, что конкурентное преимущество предприятия – это преимущество своего персонала перед персоналом конкурентов. Оборудование, сырье, технологии производства, финансы, доступны практически всем предприятиям. А конкурентоспособный персонал – это единственное, чем одно предприятие может отличаться от другого, выживать в конку-

рентной борьбе, занимать престижные позиции на рынке, выходить в лидеры бизнеса. На это указывают и ученые [17, 30, 47, 75].

При этом мы согласны с позицией авторов [77, 101], что необходимо различать понятия конкурентоспособности персонала, и конкурентных преимуществ персонала.

Более того, иерархичными являются конкурентные преимущества, поскольку превосходить конкурентов можно только в том случае, если персонал наделен конкурентоспособностью (способностью конкурировать в рыночной среде).

Проявление конкурентных преимуществ сотрудников предприятия обусловлено некоторыми внешними и внутренними условиями [101, с. 206].

Внешние условия предполагают организационное окружение, атмосферу внутри группы, отношение к работе, профессионализм коллег. Сотрудник, работающий в конкурентоспособной среде, будет и сам стремиться быть конкурентоспособным. Однако, в какой степени он будет к этому стремиться определяется ценностями организации, и ценностями самого работника.

Внутренние (индивидуальные) конкурентные преимущества определяется наследственными характеристиками либо приобретенными навыками человека.

Наследственные конкурентные преимущества предполагают способности; талант; склонность к данному виду деятельности, обусловленная темпераментом; физическими данными. Приобретенные конкурентные преимущества, характеризуются, прежде всего, деловыми качествами сотрудника, его образованием, специальными знаниями, его стремлением к самообразованию. Актуальна также интеллигентность и культура сотрудников; умение формировать личные

цели и цели коллектива; коммуникабельность и умение управлять своими эмоциями; общительность и организованность.

Предполагается, что развитие человеческого потенциала через рыночно-ориентированное обучение позволит выявить наследственные конкурентные преимущества, приобрести необходимые навыки, формирующие деловые качества сотрудников, получить необходимый объем знаний, в соответствии с требованиями рыночной экономики.

Стратегическая модель конкурентоспособности предприятия, трудового коллектива, сотрудников, представлена на рис. 3.

Эффективное развитие персонала, в свою очередь, способствует формированию конкурентоспособного сотрудника, конкурентоспособного коллектива, конкурентоспособного предприятия.

Существуют различия в американских и европейских научных подходах к формированию конкурентоспособности: к примеру, в США акцентируют внимание на конкурентоспособности компаний, а многие европейские страны – на конкурентоспособности индивидуумов, которая должна обеспечить конкурентоспособность компаний и экономики в целом [16, с. 87]. На наш взгляд, целесообразно будет формирование конкурентоспособности, начиная с сотрудников, обучая и развивая коллектив, что обеспечит конкурентоспособность предприятия, как показано на рис. 3.

Для достижения конкурентоспособности персонала, стратегический менеджмент предприятий опирается на маркетинг, который, по мнению ученых [12,62,73,76], в последнее время становится субстанцией бизнеса, пронизывающей все сферы деятельности предприятия. Одной из таких сфер является человеческий потенциал.

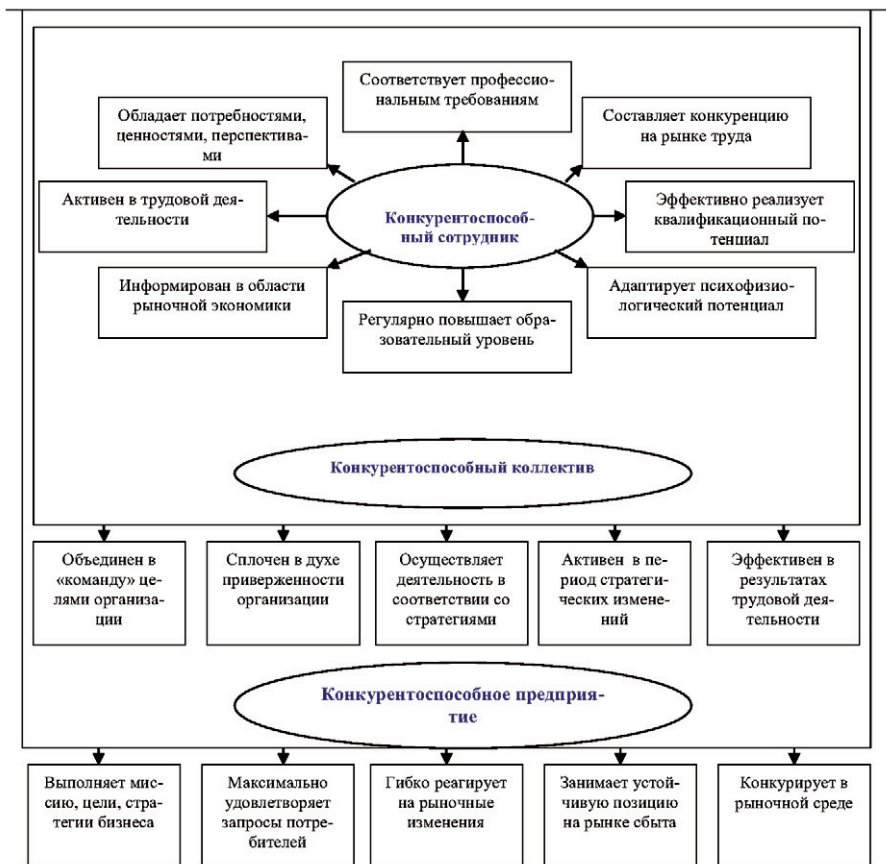


Рис. 3. Стратегическая модель конкурентоспособности предприятия
(схема разработана автором)

В то же время, развитие маркетинга способствует изменению философии менеджмента, переходу к стратегическому управлению. Меняются условия функционирования предприятия, растет динамичность и степень влияния внешней среды, и в ответ на это, развивается функция маркетинга. При этом развитие маркетинга одновременно

несет в себе и требование изменения концепции управления, и возможности управлять по – новому с ориентацией на окружение.

В современных условиях хозяйствования предприятий и организаций, при определении задач маркетинга человеческого потенциала выделяются два основных принципа.

Первый принцип предполагает рассмотрение задач маркетинга человеческого потенциала на макроуровне. Цель такого маркетинга – оптимальное привлечение потенциала работников, путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к компании, воспитания в духе приверженности к организации. Этот принцип в его широком толковании рассчитан на рыночное мышление, что отличает его от традиционных авторитарных концепций менеджмента персонала.

Второй принцип предполагает рассмотрение задач маркетинга человеческого потенциала на микроуровне. При этом выделяется деятельность менеджмента по формированию и реализации человеческого потенциала в рамках предприятия.

Таким образом, маркетинг играет особую роль в стратегическом менеджменте, существенно выходящую за рамки функции продажи продукции и изучения спроса.

Маркетинг персонала включает: исследование рынка рабочей силы; исследование качеств кандидатов, а также их требований и возможностей; воздействие на субъективное восприятие кандидатом преимуществ рабочего места в организации (реклама должностей); проведение сегментирования рынка рабочей силы (инженеры, экономисты, рабочие) и выбор путей ее привлечения; формирование потенциальных кандидатов в резерв внутри организации [45, с. 42].

В этой связи, можно выделить функции маркетинга в стратегическом менеджменте человеческого потенциала:

- диагностика внешней среды с целью предоставления информации менеджменту о развитии макроокружения;
- анализ рынка труда с целью предоставления рекомендации менеджменту в вопросах найма и отбора сотрудников, для работы на предприятии;
- представление сотрудника как своеобразного «продукта», который имеет свою «ценность» - обосновывает инвестиции в человеческий потенциал.

Рассматривая функции маркетинга в стратегическом менеджменте человеческого потенциала, необходимо отметить, что деятельность службы маркетинга, носит информационный характер, на базе которой принимаются решения менеджментом. Поэтому к результатам маркетинговых исследований должны предъявляться соответствующие требования – своевременность, точность, конкретность.

Особое внимание должно быть уделено диагностике макроокружения.

Диагностика внешней среды характеризует внешнее окружение и проявляется, в первую очередь, в анализе промышленного производства и объемов продаж отраслей Республики Молдова, расчете перспектив развития отраслей с целью привлечения инвестиций, в том числе – иностранных.

Основные показатели промышленности Республики Молдовы за 2010 – 2012 годы показаны в таблице 3.

Таблица 3**Основные показатели промышленности Республики Молдова
за 2010 – 2012 гг.***

| | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|---------|---------|---------|
| Число предприятий с основным видом деятельности – промышленность | 5277 | 4985 | 4994 |
| из них в частной собственности | 4330 | 4167 | 4176 |
| Стоимость произведенной продукции, млн. лей (в текущих ценах) | 28140,1 | 34194,4 | 36362,2 |
| в том числе на предприятиях частной собственности, млн. лей | 14345,6 | 17222,6 | 16306,8 |
| из всей промышленности, стоимость продукции в обрабатывающей промышленности, млн. лей | 13106,7 | 15914,7 | 14982,0 |

*Статистический ежегодник Республики Молдова за 2013 г. стр. 285.

Как показано в таблице, в последние годы в промышленности Республики Молдовы наметилась тенденция незначительного роста числа предприятий, производства и объемов продаж.

По данным Национального Бюро по Статистике (НБС), в 2012 году стоимость произведенной продукции в промышленности составила 36362,2 млн. лей. Что по сравнению с 2010 годом увеличилось на 8222,1 млн. лей, с темпом роста в 129,2%. При этом, 44,8% стоимости продукции произведено на предприятиях, находящихся в частной собственности и 41,2% - на предприятиях обрабатывающей промышленности.

В 2013 году стоимость произведенной продукции в промышленности составила 39024,3 млн.лей, увеличившись по сравнению с предыдущим годом на 2661,2 млн.лей, в том числе, на предприятиях частной собственности на 2435,5 млн.лей (приложение 1).

Число предприятий и производственных единиц в промышленности также имеет незначительную тенденцию к увеличению. Так в 2013 году количество зарегистрированных предприятий в промыш-

ленности составило 5089 ед., увеличившись по сравнению с 2012 годом на 95 ед., из которых 63 ед. – в обрабатывающей промышленности. В территориальном разрезе, на мун. Кишинэу приходится 2289 предприятий, производящих продукции на 22590,7 млн.лей, что составляет 57,9% от общей стоимости произведенной продукции в Молдове. В северном регионе зарегистрировано 1033 предприятий, производящих продукции на 7206,4 млн.лей, что составляет 18,5% от общей стоимости произведенной продукции; в центральном регионе зарегистрировано также 1033 предприятий, производящих продукции на 6223,6 млн.лей (16,0%) и в южном регионе 496 предприятий, производящих продукции на 1690,4 млн.лей (4,3%).

Анализируя основные показатели промышленности Молдовы, можно сделать вывод, что наибольший удельный вес во всей промышленности Молдовы занимает обрабатывающая промышленность, как по объему производимой продукции (83,4%), числу предприятий (90%), так и по среднегодовой численности промышленно – производственного персонала (84,7%).

По видам деятельности в обрабатывающей промышленности преобладает пищевых продуктов и напитков, в 2013 году на 16222,8 млн.лей (49,5% от общей стоимости произведенной продукции в обрабатывающей промышленности), в то время как производство текстильной продукции составляет в 2013 году 1447,9 млн. лей или 4,4% от общей стоимости произведенной продукции в обрабатывающей промышленности.

Инвестиции в долгосрочные материальные активы в 2013 году составили 18635,7 млн.лей, увеличившись по сравнению с предыдущим годом на 1481,8 млн.лей. при этом, инвестиции в обрабатываю-

щую промышленность составили всего 15% от общей суммы инвестиций.

Другой, не менее важной функцией маркетинга является изучение рынка труда. Ситуация на рынке труда определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы, структурой резерва рынка труда.

Данные характеристики ситуации на рынке труда формируют два направления диагностики: спрос на трудовой потенциал, его количественная и качественная сторона и предложение труда, формируемое специалистами, находящимися на стадии поиска работы.

Рынок труда состоит из занятого населения на предприятиях и в организациях всех форм собственности и неработающего населения трудоспособного возраста, находящегося, в поисках работы, именуемых безработные. Экономически активное население Республики Молдова в 2013 году составляет 1236 тыс.чел. или 34,7% от общей численности населения (приложение 2). В то время, как экономически неактивное население составляет 2324 тыс.чел.

Наибольший удельный вес занятого населения в Республике Молдова занимают работники с высшим образованием и со средним профессиональным образованием (соответственно 25,4% и 22,2%). При этом гимназическое образование преобладает у работников в возрасте 15-24 года (30%); высшее образование у работников в возрасте 25-34 года (38,5%); среднее профессиональное образование у работников в возрасте 35-64 года. Распределение занятого населения по типу производственной единицы за период 2006-2013 годы прелставлено на рис. 4.



Рис.4. Распределение занятого населения по типу производственной единицы за период 2006-2013 годы

Особое значение в условиях рыночных отношений приобретает анализ оплаты труда. Последний отчет FedEE о почасовой оплате труда, подтверждает, что Республика Молдова по-прежнему является страной с самой дешевой рабочей силой в Европе. Республика Молдова замыкает список из 48 европейских стран, с показателем 0,3 евро в час, что составляет лишь 2% от максимального уровня заработной платы в Европе. Список был составлен FedEE на основе анализа средней величины заработной платы по 31 виду типичных профессий по трем типам компаний.

В то же время "Expert-Group" констатирует, что "исход рабочей силы провоцирует дефицит рабочей силы в важных секторах экономики (строительство, сельское хозяйство) и определяет интенсивный рост минимального уровня оплаты труда, на который соглашаются работники".

За последние четыре года номинальный размер средней зарплаты по экономике удвоился, однако вследствие высокого уровня инфляции, реальный рост составил менее 50 процентов. Как правило, размер зарплаты на рынке труда диктует работодатель, ориентирующийся на уровень средней зарплаты по экономике. Так поступают и многие иностранные компании, присутствующие в Республике Молдова.

CSRМ констатирует низкую оплату труда в Республике Молдова. По оценкам респондентов у 97,3 % получаемая заработная плата не покрывает даже минимальные личные потребности. У каждого третьего респондента заработная плата покрывает минимальные личные потребности только на 10 - 20 %, а у каждого четвертого - только на 30-40 %. Основная часть респондентов - 61,3 % неудовлетворенна размером своей заработной платы, из них совершенно не удовлетворена около 31,4 % респондентов.

Низкая оплата труда провоцирует увеличение уровня безработицы. По данным НБС уровень безработицы в Республике Молдова в 2010 составил 5,3%. И, хотя показатель официально зарегистрированных безработных снижается (92 тыс. чел в 2010 г. против 68 тыс. чел в 2012 и 63 тыс.чел. в 2013), но увеличивается показатель экономически неактивного населения, что дает возможность утверждать о росте скрытой безработицы.

Для иностранных инвесторов Республика Молдова считается страной квалифицированной рабочей силой. Именно, исходя из этого факта, а также из того, что эта рабочая сила - одна из самых дешевых, десятки фирм из Италии, Германии, США, Бельгии, Голландии и других стран, размещают свои заказы на предприятиях легкой промыш-

ленности Республики Молдова, что создает дополнительные рабочие места.

Проанализировав рынок труда, и ситуацию занятости в Республике Молдова, можно выделить ряд главных факторов, негативно воздействующих на качество рабочей силы и, соответственно качество трудового потенциала предприятия.

Во-первых, низкий уровень оплаты труда, что негативно влияет на трудовую активность работников. Подобное положение свидетельствует о том, что часть работников находится в состоянии между бедностью и нищетой.

Во-вторых, низкий уровень заработной платы, не обеспечивающий потребительскую корзину, вынуждают работника использовать модели множественной занятости, что приводит к естественному истощению рабочей силы.

В-третьих, рост безработицы становится не только главным фактором бедности, но разрушением моральных устоев общества, особенно применительно к молодежи.

Сокращение рабочих мест вынуждает работников искать альтернативное приложение труда в других странах. По статистике, 40% трудоспособного населения страны работают в России, Италии, Турции, Израиле. Это создает определенные проблемы:

Во-первых, Молдова временно теряет часть квалифицированной рабочей силы, которая свой потенциал отдает на развитие экономики других стран.

Во-вторых, ухудшается качество оставшейся рабочей силы, поскольку уезжают лучшие специалисты, квалифицированные рабочие, научные работники, что создает проблему «утечки мозгов». В результате нарушается баланс рабочей силы и рабочих мест.

В-третьих, нарушается демографический баланс, поскольку, находясь в другой стране, люди, создают условия для жизни и новые семьи.

Существующие проблемы на рынке труда Республики Молдова предопределили ориентацию функционирования рынков труда по примеру европейских государств. Мировая практика выработала принципы функционирования и регулирования рынков труда.

Основными являются следующие принципы:

- уменьшение уровня безработицы;
- улучшение качества рабочей силы;
- максимальное повышение производительности труда;
- социальное обеспечение незащищенных слоев населения на рынке труда.

Перечисленные цели стали приоритетными при разработке европейской стратегии занятости в 90 – х годах прошлого столетия. Основные направления европейской стратегии являются следующие:

- Обеспечение занятости населения, предупреждение и преодоление безработицы, содействие повышению квалификации работников и их конкурентоспособности на рынке труда;
- Создание новых рабочих мест и улучшение их качества;
- Содействие адаптации предприятий и их работников к изменениям внешней среды и внутриорганизационным изменениям путем постоянного обучения и переобучения персонала;
- Преодоление дискриминации на рынке труда, обеспечение гендерного равенства при предоставлении рабочего места [126, с. 139].

Формирование конкурентоспособной рабочей силы на рынке труда Республики Молдова, по мнению молдавских ученых, является одной из важнейших задач органов государственной власти - никакая стратегия экономического развития не обеспечит конкурентоспособность страны, если параллельно не будут разработаны и осуществлены программы подготовки рабочей силы [16,17, 31].

В условиях динамично развивающейся экономики, когда для предпринимателей основным результатом деятельности к которому они стремятся, является выживание компании и получение максимальной прибыли с наименьшими затратами, особое значение приобретает социальная защищенность работников предприятий государством.

В Республике Молдова основным законом, регламентирующим трудовые отношения между работодателем и работником, является Трудовой кодекс, который определяет основные принципы регулирования трудовых отношений в соответствии с Конституцией Республики Молдова и исходя из норм международного права.

Особое внимание следует уделить безопасности труда. Безопасность труда в Республике Молдова, как и в других цивилизованных странах, также регламентируется законодательством. Раздел 9 Кодекса законов о труде Республики Молдова, называемый «Охрана труда», обязывает (статья 225) руководство предприятий, организаций и учреждений создавать безопасные условия труда, а в случае нарушений – нести ответственность в установленном порядке за ущерб, причиненный здоровью работников. При этом, руководство предприятия обязано внедрять современные средства техники безопасности, предупреждающие производственный травматизм и обеспечивать сани-

тарно – гигиенические условия, предотвращающие возникновение профессиональных заболеваний работников.

В контексте охраны труда необходимо рассматривать условия труда, которые, согласно законодательству, руководство предприятия должно обеспечить.

Условия труда представляют собой совокупность факторов производственной среды, которые условно подразделяют на три группы [69, 92]:

- социально – экономические, то есть степень соответствия показателей безопасности труда установленным нормативам. Это рабочее время и время отдыха, санитарные нормы и требования, требований и правил в области условий труда;
- социально – психологические, то есть уровень психологической атмосферы в организации. Сюда относят взаимоотношения между сотрудниками организации, отношение работника к выполняемой работе;
- природно-экологические: вентиляционные устройства, очистные сооружения, то есть степень отклонения показателей экологичности и эргономичности рабочих мест от установленных нормативов (по уровню температуры, шума, вибрации, запыленности, скорости воздуха, радиоактивности и др.)

Если, первая и третья группа факторов, определяющих условия труда на предприятии оговариваются в Трудовом кодексе Республики Молдова, то вторая группа факторов, а именно – обеспечение благоприятного психологического климата в коллективе – упускается законодательством.

Однако, учеными доказано, что психологическая атмосфера, является важным фактором, влияющим не только на здоровье и трудо-

способность сотрудников, но также влияющим на производительность труда, уровень удовлетворенности и увлеченности трудом [17,31,77].

По мнению молдавских ученых, Е.Хрищева, А. Бърка, в Молдове главной задачей остается упорядочение системы социальной защиты населения и реализации государственной программы использования рабочей силы и создания новых рабочих мест [107,114].

В этой связи, социальная защищенность работников предприятий, на наш взгляд, находится на среднем уровне, и ее повышение является одной из задач стратегического менеджмента человеческого потенциала на предприятии.

Вывод: Стратегический менеджмент человеческого потенциала – это управление персоналом, направленное на развитие человеческого потенциала в соответствии с требованиями внешнего окружения через рыночно-ориентированное обучение, которое позволяет сформировать конкурентоспособного сотрудника, конкурентоспособный коллектив, и в конечном итоге, конкурентоспособное предприятие. Развитие человеческого потенциала происходит на трех уровнях: индивидуальное, групповое, организационное.

Определение «человеческий потенциал», наиболее приемлемое для стратегического менеджмента, ибо это определение ориентирует управление на перспективу, на человека, его интеллектуальный, деловой и трудовой потенциал, его индивидуальность, предполагает выявление «скрытых» способностей человека, которые представляют сильные стороны и возможности организации, что определяет, в конечном итоге, конкурентоспособность предприятия в будущем.

Для достижения конкурентоспособности персонала, стратегический менеджмент предприятий опирается на маркетинг, основными функциями которого являются: диагностика внешней среды с

целью предоставления информации менеджменту о развитии макро-окружения; анализ рынка труда и формирование рекомендаций менеджменту в вопросах найма и отбора сотрудников, для работы на предприятии; обоснование инвестиций в человеческий потенциал.

Особое значение в условиях рынка приобретает социальная защищенность работников предприятий, что становится объектом внимания стратегического менеджмента человеческого потенциала.

1.2. Эволюция менеджмента человеческого потенциала

Проблема измерения вклада интеллектуального и трудового потенциала человека и общества в целом в экономическое развитие привлекает внимание исследователей, начиная с формирования экономики как науки.

Еще в XVII веке Уильям Пети, стоявший у истоков классической политэкономии, обозначил идею первостепенной ценности трудовых навыков населения в национальном богатстве страны.

В последующем идея измерения вклада человеческого потенциала в развитие экономики получила широкое распространение. Ученые разных школ менеджмента высказывали свою точку зрения об участии человека в производственном процессе. Ими были выработаны принципы управления людьми.

Ранние учения менеджмента персонала представлены Адамом Смитом и Робертом Оуэном. Направление их учений заключалось в изучении трудовых действий наемных рабочих с целью повышения производительности труда [71, 78, 91].

Адам Смит (1723 - 1790) в своей работе «Исследование о природе и причинах богатства народов», опубликованной в 1776 г. акцентировал внимание на человеке, включив его знания и квалификацию в

основной капитал общества. Его «экономический человек», который стремится к обогащению и удовлетворению собственных потребностей, был первым «человеком» в науке управления. Необходимо отметить его вклад в развитие менеджмента персонала: основополагающим принципом в рыночном механизме является принцип разделения труда, что, по его мнению, обеспечивает повышение производительности труда.

Роберт Оуэн (1771-1858) признан отцом современного менеджмента персонала. На базе только ему известной «великой тайны человеческой природы» Оуэн стержнем своей политики реформ считал кадровую политику. Вклад Роберта Оуэна в развитие менеджмента персонала, следующий:

- Разработал социально-экономическую систему управления, которая включала элементы социального обеспечения и страхования, соревнование, воспитание чувства общности и гордости за предприятие, частичное самоуправление.
- Новаторское понимание человеческого фактора. Высказывался за необходимость образовательно-воспитательных учреждений для детей и взрослых.
- Утверждал, что деньги, потраченные на улучшение социально – психологической обстановки труда, повышение квалификации рабочей силы принесут 5-15% дохода на израсходованный капитал [71, с.56].

Представители школы «научного менеджмента», основателем которой является Фредерик Тейлор, рассматривали человека на производстве как исполнителя работ, которым, наряду с техникой можно установить нормы труда и по результатам их деятельности следует оценка и вознаграждение [89].

Направления учений школы сводились к разработке подробных инструкций, нормированию труда рабочих, выявлению непроизводительных затрат рабочего времени, повышению производительности труда [57, 71, 78, 91].

Вклад в развитие науки менеджмента персонала школы научного управления, и ее представителей, показан в таблице 4.

Таблица 4

Вклад в развитие науки менеджмента персонала школы научного управления*

| Ученый, (годы жизни) | Опубликованные работы (год издания) | Основные принципы менеджмента персонала |
|-------------------------------------|--|--|
| Уильям Стенли Джемс (1835-1882) | «Теория политической экономии», (1871) | 1. Утверждал, что в процессе труда интересы рабочего совпадают с интересами предпринимателей. 2. Считал необходимым участия рабочих в распределении прибыли. 3. Пришел к выводу о наличии законов, управляющих результатами труда, усталостью и наслаждением. |
| Даниел Крей Маккаллум (1815-1878) | - | 1. Утверждал, что необходимо структурировать задания и давать подробные инструкции рабочим. 2. Необходимо поддерживать дисциплину и справедливо оплачивать труд рабочих. |
| Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915) | «Тарифная система», (1895); «Цеховой менеджмент», (1903); «Принципы научного управления», (1911) | 1. Создатель научного менеджмента. 2. Разработал и предложил принципы менеджмента: - Использование научных методов и выработанных на их основе стандартов трудовых операций. - Отбор работников на основе научных критериев с учетом их способностей и возможностей достижения установленных стандартов и норм. - Постоянное повышение квалификации работников, обеспечение их научного образования и развития. - Психологическая совместимость, дружеское сотрудничество и кооперация администрации и рабочих в деле практического внедрения НОТ |
| Генри Ло- | Более 150 работ | 1. В организации труда рабочих и управленцев |

| | | |
|--|---|---|
| Лоренс Гантт (1861-1919) | в том числе «Индустриальный менеджмент», (1916) | коренится главный источник роста производительности труда. 2. Делает упор на гармоничное сотрудничество рабочих и управляющих, научный подбор кадров, разработку подробных инструкций для рабочих. 3. Создал «диаграммы планирования времени и управления работой», которая была расписана и разбита по времени через отдельные операции вплоть до ее выполнения. |
| Фрэнк Банкерт Гилберт (1868-1924), Лилян Моллер Гилберт (1878-1972) | «Психология управления», Л. Гилберт, (1912) | 1. Определили необходимость нормирования труда рабочих, первые применили фотографию и хронометраж при изучении затрат рабочего времени. 2. Утверждали, что стимулировать труд рабочих необходимо с помощью заработной платы. 3. Исследовали причины усталости и ее влияния на здоровье и производительность. |
| Гаррингтон Эмерсон (1853-1931) | «Двенадцать принципов производительности», (1912) | 1. Определил принципы управления, первые пять касаются отношений с людьми (четко определенные идеалы, здравый смысл, компетентный совет, дисциплина, справедливая сделка), а остальные – конкретных методов и институтов управления. 2. Акцентировал внимание на эффективности производства. |

* таблица адаптирована автором на основе анализа источников 57,71,78,89.

Уильям Стенли Джевонс в своей работе «Теория политической экономии», опубликованной в 1871 году, утверждал, что в процессе труда интересы рабочего, в конечном итоге, совпадают с интересами предпринимателей. При этом, считал, что рабочие должны участвовать в распределении прибыли предприятия.

Даниел Крей Маккаллум считал, что для эффективного управления необходима строгая дисциплина, конкретные и подробные инструкции, частые и точные отчеты о выполняемых работах, справедливая заработная плата и личная ответственность.

Генри Лоуренс Гантт занимался изучением труда рабочих и управленцев, предполагая, что именно в организации их труда имеется источник роста производительности труда.

Исследования супругов Фрэнк Банкерт Гилбрет и Лилиан Моллер Гилбрет по улучшению изучения движений рабочих заложили фундамент для современной разработки стандартов труда, а также принципов его стимулирования с помощью заработной платы. Они анализировали принципы нормирования труда работников, первыми применили фотоаппарат и кинокамеру для исследования движений работников, изобрели микрохронометр [78,91].

Гаррингтон Эмерсон акцентировал внимание на принципах управления, из которых, первые пять касаются отношений с работниками, а остальные – методов управления. Особое внимание Эмерсон уделял изучению эффективности производства.

Вклад в развитие науки менеджмента персонала административной школы, и ее представителей, показан в таблице 5.

Таблица 5

Вклад в развитие науки менеджмента персонала административной школы*

| Ученый, (годы жизни) | Опубликованные работы (год издания) | Основные принципы менеджмента персонала |
|-------------------------|---|---|
| Анри Файоль (1841-1925) | «Общее и промышленное управление», (1916) | 1. Разработал 14 принципов административного управления: разделение труда; власть и ответственность; дисциплина; единоначалие; единство руководства; подчинение частных интересов общим; вознаграждение; централизация; скалярная цепь; порядок; справедливость; стабильность персонала; инициатива; корпоративный дух. 2. Разработал квалификационные требования по найму персонала. 3. Утверждал, что работники должны участвовать в управлении предприятием. |
| Линделл Урвик (1908- | «Элементы администрирова- | 1. Разработал способ сравнения и систематизации концепций менеджмента. |

| | | |
|------------------------|---|---|
| 1975) | ния» (1943) | 2. Выдвинул приоритет цели в управлении. Утверждал, что пока люди не имеют целей, у них нет стремления к согласованию своих действий. |
| Макс Вебер (1864-1920) | «Протестантская этика и дух капитализма», «Теория социальной и экономической организации», «Исследования социологии» (1900) | 1. Бюрократия – это «идеальный тип» административной организации. 2. Предлагал развивать «корпоративный дух» среди служащих. 3. Разработал три идеальных вида власти: рационально – правовой, традиционный, харизматический. 4. Предложил элементы бюрократии: разделение труда; иерархия власти, формирующая цепь команд; система правил, регулирующая деятельность организации; формалистическая безличность руководителя; все члены организации должны соответствовать технической квалификации занимаемой должности. |

* таблица адаптирована автором на основе анализа источников 57,71,78,89.

Развитие направления научного менеджмента классической школы получило в работах французского теоретика и практика Анри Файоля. Он не рассматривал специально роли рабочего, его занимал больше образ работника вообще, в особенности руководящего звена. Он подчеркивал, что руководитель должен обладать соответствующими способностями и волевыми чертами. Однако значение личностных качеств, согласно Анри Файолю, заметно падает по мере снижения уровня, замещаясь качествами функциональными. И, не равномерно распределяются по различным категориям работников.

Линделл Урвик выдвинул приоритет цели в управлении. Утверждал, что пока люди не имеют целей, у них нет стремления к согласованию своих действий.

Немецкий социолог Макс Вебер говорил о системе продвижения по службе административных работников, и предлагал развивать «корпоративный дух» среди служащих, стимулировать их интенсивную деятельность в интересах организации.

Проблема «человека» была обозначена, и введена в экономическую науку, представителями школы «человеческих отношений», как реакция на социальные запросы общества в коренной реорганизации отношений работников предприятий [57, 78, 91].

Сторонники «человеческих отношений» подвергают сомнению эффективность бюрократической формы управления. В этой связи они пересматривают концепции классической теории относительно мотивов поведения людей в организации, провозглашая, что людей, составляющих организацию, нельзя рассматривать как инвариантные социальные факторы: необходимо исследовать их поведение, которое изменяется в зависимости от условий и мотивов. Проповедуются принципы гуманного отношения к подчиненным, уважение к личности, демократизация управления.

Вклад в науку менеджмента персонала школы «человеческих отношений» и поведенческих наук представлен в таблице 6.

Таблица 6

Вклад в науку менеджмента персонала школы «человеческих отношений»*

| Ученый, (годы жизни) | Опубликованные работы (год издания) | Основные принципы менеджмента персонала |
|------------------------------|---|---|
| Гюго Мюнстерберг (1863-1916) | «Психология и промышленная эффективность», (1913) | 1. Исследует поведение людей во всех сферах человеческой деятельности: в производстве, образовании, при раскрытии преступлений и в воспитании. 2. Разработал и предложил тесты для отбора работников с учетом их способностей и склонностей, совместимости в работе друг с другом, психологических приемов, увеличивающих мотивацию и снижающих усталость рабочих. 3. Утверждал, что организацию труда необходимо совмещать с удовлетворением духовных потребностей, что позволит достичь высокой эффективности труда рабочего. |
| Мэри Фоллет | «Творческий | 1. Приоритет состоит в «новой психологии», |

| | | |
|-----------------------------------|---|--|
| (1868-1933) | опыт», (1924) | <p>в основе которой поставлен принцип группы через реализацию личного «я»</p> <p>2. Выдвинула идею о том, что любой конфликт интересов сторон может быть разрешен одним из путей: добровольным подчинением одной из сторон, борьбой и победой каждой из них, компромиссом между ними, интеграцией интересов сторон.</p> |
| Джорж Элтон Мэйо (1880-1949) | «Проблемы человека в индустриальном обществе», (1933); «Социальные проблемы индустриального общества», (1945) | <p>1. Осуществил переход от мотивации труда заработной платой к социально – психологическим методам.</p> <p>2. Утверждал, что доверительные отношения к людям должны улучшить моральное состояние работников, а следовательно, повысить производительность труда.</p> <p>3. Обозначил влияние группы и неформальных лидеров.</p> <p>4. К организации людей подходил как к социальной системе.</p> |
| Фриц Ротлишберг (1898-1974) | «Менеджмент и рабочий», (1939); «Менеджмент и мораль», (1941); «Человек в организационных структурах», (1968) | <p>1. Утверждал, что у работника существуют потребности как физиологические, так и социальные, которые необходимо удовлетворять.</p> <p>2. Социальный характер труда и социальная потребность человека проходит через всю его жизнь в отношениях с сотрудниками, то есть результаты труда зависят от характера отношений между людьми в организации.</p> <p>3. Разработал принципы «человеческого руководства»</p> |
| Честер Ирвинг Бернанд (1886-1961) | «Функции руководителя», (1937) | <p>1. Обозначил структуру формальных организаций. Любая организация, по его мнению, содержит три общих элемента: потребность сотрудников, цель, общение.</p> <p>2. Исследовал составляющие неформальной организации.</p> <p>3. Определил функции руководителя: поддержание работоспособности системы передачи информации; способствование сохранению необходимых личных усилий; формулировка и определение цели.</p> |
| Абрахам Маслоу (1908) | «Мотивация и личность», (1954) | <p>1. Выделил пять категорий потребностей человека, расположив их в виде пирамиды.</p> <p>2. Сформулировал три основополагающих принципа человеческого поведения: 1) люди – нуждающиеся животные, потребности которых никогда не могут быть удовлетворены, а целей своих они полностью достичь не</p> |

| | | |
|--------------------------------|---------------------------|--|
| | | могут; 2) состояние частичного или полного неудовлетворения потребностей заставляет человека действовать; 3) существует иерархия потребностей, в которой основные потребности низшего порядка находятся внизу, а высшего – наверху. |
| Фредерико Херцберг (род. 1923) | «Мотивация труда», (1959) | 1. Предложил деление потребностей на группу гигиенических факторов и группу мотиваторов. Именно вторая группа ведет к позитивному отношению к работе, поскольку связана с удовлетворенностью содержанием труда. 2. Утверждал, что удовлетворенность трудом обеспечивает обратную связь между достигаемыми результатами труда и возникновением новых стимулов к труду. |

* таблица адаптирована автором на основе анализа источников 57,71,78,89.

Возникновение доктрины «человеческих отношений» обычно связывают с именем американского социолога Элтона Мэйо [78]. Основной вывод, к которому пришел Элтон Мэйо, сводится к утверждению, что решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывает не материальные, а психологические и социальные факторы.

Понимание психологии Мэри Фоллет - психология, в основе которой находится «принцип группы». По ее мнению, только в группе раскрывается потенциал человека, только в ней проявляется его истинная природа. Отсюда Мэри Фоллет делает вывод, что во – первых, общество должно строиться на групповых принципах, а не на индивидуальных. А во – вторых, что человек не может иметь независимых от общества прав, так же как и действовать против воли общества. Она стремилась ответить и на вопросы о групповых конфликтах утверждая, что любой конфликт может быть разрешен, и оптимальный вариант – интеграция интересов сторон.

В отношении лидерства, Мэри Фоллет утверждает: настоящий лидер должен добиваться, чтобы сотрудники понимали, что конкретная ситуация предполагает саморегулирование через координацию, направленную на реализацию общей цели [78].

Гуго Мюнстерберг исследовал поведение людей во всех сферах человеческой деятельности: в производстве, образовании, в воспитании. По мнению Мюнстерберга, в управлении много уделялось внимания вопросам, связанным с эффективным использованием сырья, материалов, оборудования, и совсем не уделялось внимание душевному состоянию работников. Более того, он утверждал, что такие проблемы, как усталость, монотонность, проявление интереса, и других проблем связанных с психологическим состоянием работников, рассматривались на низком научном уровне.

Он также делает попытку определить «психологические условия», при которых от каждого работника может быть получен самый лучший результат. При этом интерес к «человеческому фактору» не противопоставлялся научному менеджменту. Наоборот, Мюнстерберг считал, что промышленная психология и научный менеджмент должны объединиться, поскольку основываются на одинаковом принципе – чрезмерным давлением на рабочего высокой эффективности достичь невозможно [71, с. 162].

В разработке проблемы организации как социальной системы весомым является вклад ученика Мэйо – Фрица Ротлисберга. Он утверждал, что техническая и экономическая стороны производства любой организации не должны рассматриваться в отрыве от «человеческого фактора». У наемного рабочего, наряду с физиологическими потребностями, которые необходимо удовлетворять в первую очередь, существуют также социальные потребности. Из этого делался

вывод о социальном характере труда, производительность которого зависит не только от техники и размера получаемого вознаграждения, но и от характера отношений между людьми в организации.

Фриц Ротлисбергер разработал практические принципы «человеческого руководства»:

- знание формальной и социальной структур организации;
- разработка общего для структуры языка общения;
- развитие системы коммуникаций, позволяющей учитывать мнения сторон, то есть постоянно реализовывать одно из условий «демократического» управления;
- разработка мер по стимулированию технических нововведений на предприятии с одновременным решением задачи «социального развития человека»;
- учет стремлений рабочего и упрочению своего статуса в организации, к получению определенных гарантий путем участия в разделении ответственности за дела предприятия;
- учет эмоциональной стороны человеческой природы, требующей использования приемов, неофициального общения с рабочими [71, с. 173].

Отличие концепции «человеческих ресурсов» от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ «научного управления» или «административной школы», состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в работнике.

Направление учений школы поведенческих наук – мотивация труда и поведение работника в коллективе. Теории мотивации человека, разработанные А. Маслоу и Ф. Херцбергом, потребовали учета многообразных факторов, которые влияют на человека и его мотивацию к труду. Более подробно теории мотивации проанализированы в 3 параграфе.

Однако следует отметить, что концепция человека, отстаиваемая Маслоу, не исключает вероятность врожденных генетических различий; в то же время она признает наличие потенциалов, свойственных людям как представителям определенного биологического вида. Эти весьма значительные потенции существуют в каждом человеке, но их трудно измерить [78].

Маслоу полагает, что в каждом индивиде заложены способности к творчеству, непринужденному поведению, заботе о других, любознательности, постоянному психологическому росту, к тому, чтобы любить и быть любимыми, а также все другие характеристики, обнаруживаемые у самоактуализирующихся людей. Несовершенное поведение, напротив выступает как реакция на неполное удовлетворение базовых потребностей. Если условия улучшаются, он начинает развивать свой подлинный потенциал и двигаться к большему здоровью и более нормальному для человека поведению.

Развитие школы «человеческих отношений» происходило по нескольким направлениям, каждое из которых развивало те или иные идеи ее основоположников. Главным из них стала дальнейшая разработка социологического подхода к повседневной практике производственного руководства, особенно исследование, морально – психологического стимулирования.

Одним из таких подходов является системный подход, представителем которого является Питер Друкер (род. 1909). Центром идей Друкера об управлении является учение о менеджменте как о профессиональной деятельности, и о менеджере как профессионале. Друкер критически относится к идеям школы «человеческих отношений». Бихевиористские идеи он называет «психологическим деспотизмом» и считает, что главная задача менеджмента – делать труд людей производительным. Он утверждает, что отношения на работе должны базироваться на взаимном уважении [66].

Современный бихевиоризм произвел переориентацию в концепции менеджмента. Основной идеей является положение, что человек – это основа организации и от него в первую очередь зависит успех ее функционирования.

Таблица 7

Вклад в науку менеджмента персонала бихевиористов*

| Ученый, (годы жизни) | Опубликованные работы (год издания) | Основные принципы менеджмента персонала |
|------------------------------|--|---|
| Крис Арджирис (род. 1929) | «Персонал и организация», (1957) | 1. Исследовал поведенческие и организационные аспекты менеджмента. 2. Основал теорию «незрелость – зрелость поведения человека» или «индивидуальность против организации» |
| Дуглас Макгрегор (1906-1964) | «Человек и предприятие», (1960) | 1. Систематизировал положения традиционного взгляда на управление назвав их «теорией X». 2. Разработал положения с учетом «человеческих отношений» назвав их «теорией Y». |
| Уильям Оучи | «Методы организации производства. Японский и американский подходы», (1984) | 1. Сформулировал основные положения и правила управления людьми, объединив «теорию X» с «теорией Y». 2. Назвав свою теорию «теорией Z», определил основополагающие идеи: долгосрочный найм кадров; групповое принятие решений; индивидуальная ответственность; неторопливая оценка и постепенное продвижение кадров; неформальный контроль четкими и вместе с тем ненормативными методами; неспециализированная карьера; всесторонняя забота о работниках. |

| | | |
|--------------|---|--|
| Мерсер Дэвид | «IBM: управление в самой преуспевающей корпорации мира», (1987) | 1. Описал принципы управления людьми - «принципы I»: пожизненный найм; широкое использование скорее косвенного, чем прямого контроля над работниками, основанного главным образом на доверии, а не на постановке количественных задач; сочетание такого контроля с сильной корпоративной культурой, играющей направляющую роль; обеспечение возможности неспециализированной карьеры в пределах корпорации, чему способствует сильная собственная образовательная система. |
|--------------|---|--|

* таблица адаптирована автором на основе анализа источников 57,71,78,89.

Развитие науки менеджмента персонала происходит в тесной взаимосвязи с развитием человека и его потенциала. Еще в начале XX столетия Уильям Джеймс, один из наиболее выдающихся психологов и философов Соединенных Штатов, пришел к выводу, что средний индивид использует только малую часть своего полного потенциала.

Убеждение в том, что человек как биологический вид обладает большим нереализованным потенциалом, составляет важный аспект выдвинутой Маслоу теории человеческой мотивации. Однако, несмотря на то, что, по-видимому, у всех есть потенциал, лишь малый процент реализует его. Частично это объясняется слепотой людей в отношении своего потенциала: они не знают своих возможностей.

Современные учения менеджмента персонала в своей основе содержат утверждения о том, что человек в организации – это главный источник благополучия бизнеса, который обладает потенциалом (знаниями, опытом, интеллектом, способностью к развитию), потребностями (экономическими, социально-психологическими), правом на труд и социальную защищенность, гарантированную государством. Эволюцию концепции управления персоналом можно представить в виде нескольких моделей работника на производстве (таблица 8).

Таблица 8

Эволюция концепции «управления персоналом» *

| Годы | Концепция управления персоналом. | Модель работника. Позиция человека на производстве. | Признаки управления персоналом | Типичный стиль управления |
|-------------|--|---|--|--|
| 1920 | Концепция научного управления. | «Экономический человек» – исполнитель работ, фактор производства. | Отсутствие прав наемных работников; минимизация затрат на рабочую силу. Жесткая регламентация труда, нормирование работ. | Авторитарный стиль - ориентир на цели. |
| 1920 - 1950 | Концепция человеческих отношений. | «Психологический человек» - исполнитель работ, обладающий потребностями. | «Делай работника довольным, и он будет производить». Ориентация на «малые» группы. Снятие напряженности. Устранение конфликтов. Принципы коллективизма. Лояльность. | Формальное и неформальное лидерство. Ориентация на человека. |
| 1950 - 1970 | Концепция организационного развития. | «Профессиональный человек» - ресурс организации, обладающий знаниями и опытом. | Вовлеченность работников в дела фирмы. Мобилизация всей человеческой энергии. Повышение квалификации кадров. Возрастание значения знаний. | Кооперация, гибкая работа в группах. |
| 1980 - 1990 | Концепция социально – психологического развития. | «Социальный человек» - капитал предприятия, который необходимо накапливать и развивать. | Повышение затрат на персонал. Конкуренция на рынке труда. Упор на индивидуальность человека. Учеба в течение всей жизни. Система социальных гарантий. Признание работника важнейшим капиталом фирмы. | Автократия, демократия, участие персонала в решении вопросов развития фирмы. |
| 1990 - 2000 | Концепция инновационного развития. | «Инновационный человек» - двигатель прогресса. | Поощрение инициативных предложений по совершенствованию процесса труда. Создание «кружков качества». Партнерство. | Демократия, активное участие персонала в решении вопросов развития фирмы. |
| 2000 – по | Концепция стра- | «Конкурентоспособный че- | Ориентация на конкурентоспособность и интеллект | Демократия. Ориен- |

| | | | | |
|-------------------------|---------------------------------|---|---|---|
| насто- ящее время | тегиче- ского раз- вития. | ловек» - основа бизнеса, источ- ник благополу- чия предприя- тия. | персонала. Информирован- ность персонала. Развитие потенциала сотрудников. Создание «командь». | тация на стратегиче- ские цели компании. |
|-------------------------|---------------------------------|---|---|---|

* в таблице использованы данные В.В.Травина, В.А.Дятлова «Основы кадрового менеджмента», М: Дело, 1998

Процесс формирования конкурентоспособного работника, пред-
ставлен на рис. 5:

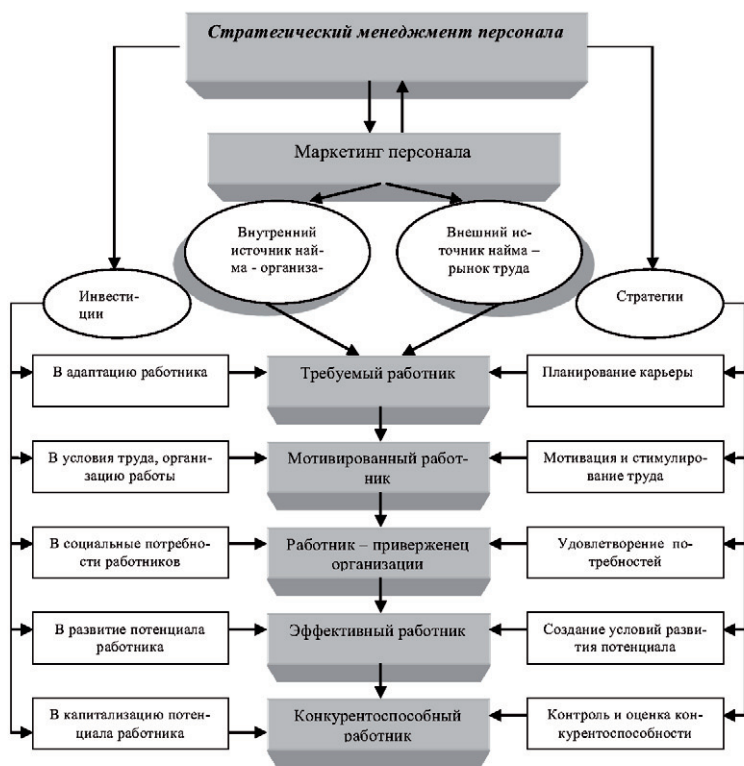


Рис. 5. Стратегическое формирование конкурентоспособного работника

(схема адаптирована автором на основе анализа источников 40,101,107)

Как видно из таблицы 8, в развитии управленческой мысли наметилась тенденция стратегического подхода к управлению персоналом, с ориентацией на конкурентоспособность персонала, выявления потенциальных возможностей человека для наиболее эффективного использования его интеллектуального и квалификационного потенциала в интересах предприятия, с широкой постановкой социальных проблем.

Анализируя позицию человека в организации и его возможности реализации потенциала в условиях динамичной рыночной среды, сегодня, необходимо говорить об информированном человеке. Информированность любого человека бизнеса, будь то простой служащий, либо менеджер соответствующего уровня, создает им конкурентные преимущества, что обеспечивает конкурентоспособность сотрудника.

С экономической точки зрения эволюция человека и его потенциала сформулирована доктором экономических наук Молдовы – Н. Шишкан. В своих парадигмах она выделяет три модели человека:

1. «Homo faber» - это целостный человек, обладающий опытом, навыком, знаниями, профессией и квалификацией, и, в то же время, частичный элемент сложной социальной системы с определенным местом в разделении труда и конкретным видом деятельности.

2. «Homo economicus» - экономический человек А. Смита, основной источник существования – предпринимательский доход, прибыль, рента, процент, дивиденд. По мнению Н. Шишкан, эта парадигма изжила себя, но успела выполнить историческую роль – создание материального богатства, развитие производства и потребления.

3. «Homo intelligens» - основное направление – интеллект человека. Это человек целостный, разумный, образованный, творческий, сведущий, понимающий, компетентный [104, с. 104].

В концепции стратегического развития, основа модели работника – конкурентоспособность, поскольку конкурентоспособный работник, своим потенциалом, способствует успеху предприятия в условиях рынка.

Таким образом, человек в современных организациях совмещает три аспекта: интеллект, информированность, конкурентоспособность. Отсюда, предприятия испытывают потребность в эффективном формировании и реализации конкурентоспособного персонала, наделив его при этом, приверженностью организации в стратегической перспективе.

Стратегический менеджмент персонала, при формировании конкурентоспособного работника, должен опираться на стратегии развития потенциала, с одной стороны, и на соответствующие инвестиции – с другой.

Вывод: Анализируя развитие управленческой мысли менеджмента персонала, мы наблюдаем, переход от концепции научного управления, где человек занимает позицию фактора производства к концепции стратегического развития человеческого потенциала, в которой, работник на предприятии рассматривается как источник благополучия, обладающий интеллектом, информирован, конкурентоспособен.

Исходя из этого, концепция стратегического управления персоналом, основывается на следующих подходах:

- *Концептуальный подход к осознанию человека в организации – конкурентоспособный человек, обладающий знаниями, опытом, навыками, потенциалом, информацией;*
- *Индивидуальный подход к каждому сотруднику с целью их приобщения к стратегическим целям предприятия;*
- *Организационный подход к группе с целью сплочения трудового коллектива, формирование «команды», создание у них чувства сотрудничества, взаимоподдержки;*
- *Социально – психологический подход к решению проблем сотрудников предприятия;*
- *Рыночный подход к формированию потенциала сотрудников с целью создания конкурентоспособного персонала;*
- *Стратегический подход к формированию и реализации потенциала сотрудников с целью эффективного выполнения стратегий и миссии организации.*

Такое направление влечет за собой необходимость изменения функций менеджмента персонала, и как следствие – изменяются и акценты работы с людьми.

1.3. Мотивационные аспекты стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент опирается на мотивацию сотрудников как фундамент при формировании стратегии. Однако прежде чем определить мотивационные аспекты стратегического менеджмента, проанализируем мотивы и мотивационную деятельность человека в организации.

Мотивационная деятельность человека в организации проявляется в свободных, обусловленных внутренними побуждениями дей-

ствия человека, направленных на достижение своих целей. Мотивированная трудовая деятельность понимается, как стремление работника удовлетворить свои потребности, то есть получить определенные блага, посредством труда [78,80,89,91].

Для того чтобы понять, что движет человеком в его трудовой деятельности, и определяет характер его поведения на рабочем месте, необходимо рассмотреть побудительные мотивы человека и мотивы производительной работы.

В научной литературе, побудительные мотивы определяются как средства или стимулы, с помощью которых достигается согласованность интересов, целей и действий, и которые побуждают отдельных индивидуумов отказаться от своих личных целей и с большим или меньшим желанием подчиниться целям организации [91, с. 99].

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужна человеку в потребности, тем сильнее стремление удовлетворить ее, тем активнее действует работник. Безусловно, человек, оценивая альтернативные варианты удовлетворения потребности, будет выбирать наиболее короткий и легкий путь к желаемому результату.

Американский ученый – экономист Дж. К. Гэлбрейт акцентирует внимание на четырех основных видах мотивов деятельности человека: принуждение, денежное вознаграждение, солидарность с целями организации и приспособление целей организации к своим целям. Принуждение не является оптимальным мотивом, так как предполагает применение силы со стороны организации, группы, менеджмента. В то время как денежное вознаграждение является одним из наиболее приоритетных мотивов деятельности человека.

Существуют различные мнения по поводу денежного вознаграждения деятельности работников. К примеру, сторонники теории человеческих отношений утверждают, что денежное вознаграждение вторично, что приоритетное значение имеет удовлетворение социальных потребностей людей [78].

Сторонники теории научного управления считают, что именно материальное (денежное) вознаграждение ведет к усилению мотивации. Фредерик Герцберг пришел к выводу о том, что большинство людей относят оплату труда к гигиеническим факторам, обеспечивающим отсутствие неудовлетворенности.

Бихевиористы считают, что деньги в определенных ситуациях могут служить мотивирующим фактором. По их мнению, при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда. При этом, люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью труда, и особенно в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту заработной платы.

Следовательно, денежное вознаграждение служит мотивирующим фактором, а его размер может влиять на трудовую деятельность как положительно, так и отрицательно.

Солидарность с целями организации, по мнению Дж. К. Гэлбрейта, так же является сильным мотивирующим фактором деятельности человека.

Человек так же может служить организации не потому, что он ставит ее цели выше собственных целей, а потому, что он надеется привести их в более точное соответствие со своими собственными целями. Участие в деятельности организации, с тем, чтобы приспособо-

бить ее цели к своим собственным целям, служит важным мотивом - приспособлением.

В теории менеджмента можно встретить и другие группы мотивов трудовой деятельности человека, образующих в итоге единую систему. К примеру, Фред Лютенс классифицирует мотивы на:

- первичные (физиологические, биологические, врожденные);
- общие (мотивы являются врожденными, но не обусловлены физиологией- это мотивы любопытства, желания манипулировать и деятельности, мотив привязанности);
- вторичные – приобретенный мотив вследствие научения: мотив власти (влиять на людей так, чтобы они меняли свое поведение, контролировать людей, властвовать над другими); мотив достижений (действовать лучше конкурентов, решать сложные проблемы, успешно справляться с трудными заданиями); мотив принадлежности (быть любимым многими людьми, быть принятым группой или командой, работать с людьми, которые настроены по – дружески и готовы к сотрудничеству); мотив безопасности (иметь гарантированную работу, быть защищенным от потери доходов, быть защищенным от физических увечий или опасных условий труда); мотив статуса (иметь соответствующую машину и носить соответствующую одежду, работать в престижной компании и занимать хорошую должность, иметь диплом соответствующего университета) [77, с.164].

По мнению Фреда Лютенса вторичные мотивы являются наиболее значимыми, и они тесно связаны с концепцией научения поведению человека в организации.

Необходимо отметить, что мотивы человека не постоянны, они находятся в постоянном изменении, развитии. Динамика мотивов объ-

ясняется изменением потребностей, и зависит от различных факторов внешнего окружения и внутреннего психологического настроения человека. Внутренние факторы адаптируются уровнем жизни человека, доходами, социальным статусом, стремлениями, психологическими характеристиками. Внешние факторы отражает стимулирование труда.

Рассматривая мотивы производительной работы, обратимся к науке менеджмента, где было разработано несколько теорий мотивации работников, предложенных различными учеными [77, 78, 81], которые сгруппированы в рис. 6.

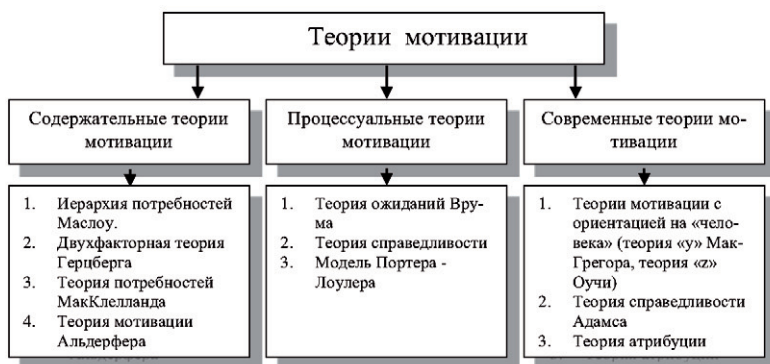


Рис. 6. Теории мотивации

(схема адаптирована автором на основе анализа источников 72,77,78,81)

Стимулирование труда является эффективным только в том случае, когда высший менеджмент умеет поддерживать тот уровень труда, который отвечает современным требованиям и предполагает соответствующее вознаграждение. В этом смысле цель стимулирования – не вообще побудить человека работать, так как он уже мотиви-

рован к труду своими потребностями, а побудить его работать производительно, лучше, больше, качественнее, чем предусмотрено плановыми заданиями.

Содержательные теории мотивации рассматривают побудительные причины, стимулирующие человека к трудовой деятельности. Первоначально бытовало утверждение, что единственным мотивом к труду и производительной работе являются деньги [89].

Однако последующие теории мотивации опровергают приоритетность денежного вознаграждения в системе мотивов человека и акцентируют внимание на социально – психологических установках человека и личностных характеристиках организационного поведения (современные теории мотивации).

Теория мотивации Маслоу базируется на иерархии потребностей человека с выделением пяти уровней, расположенных в виде пирамиды. Это: физиологические потребности; потребность в физической и психической безопасности; социальные - подразумевающие потребности в привязанностях, любви, причастности к группе; потребности в уважении; потребности самовыражения, то есть потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности. Маслоу утверждает, что для возникновения следующей потребности необходима реализация предыдущей [78].

Маслоу отмечает необходимость развития человеческого потенциала, что согласуется с принятым подходом стратегического развития персонала.

Критические замечания теории Маслоу, сводятся к тому, что она не учитывает индивидуальные отличия людей. К примеру, удовлетворив потребности в признании человек, одновременно испытывает физиологические потребности и потребности в безопасности.

Фредерик Герцберг в теории трудовой мотивации выделил две группы факторов: гигиенические факторы (политика предприятия и ее администрирование, технический надзор, заработная плата, межличностные отношения с начальником, условия работы) и мотиваторы (достижения, признание, работа как таковая, ответственность, продвижение). Гигиенические факторы, по мнению Герцберга, вызывают неудовлетворение работой, а мотиваторы, напротив – удовлетворение [78].

Теория Герцберга приближена к теории Маслоу, и гигиенические факторы по своей природе соответствуют физиологическим потребностям и частично социальным потребностям в теории Маслоу. Однако сами по себе гигиенические факторы не создают мотивации производительной работы, и только «мотиваторы» побуждают людей к активной трудовой деятельности. То есть, достижения, признание, выполнение более сложной, творческой и значимой работы, а так же возможность продвижения по службе могут выступать мотивами производительной работы.

Теория потребностей МакКлелланда базируется на трех потребностях, составляющих, по его мнению, трудовую мотивацию людей – это потребности власти, успеха, причастности.

Мотивация на основе потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу, но первый трактует потребности более широко. Например, МакКлелланд власть рассматривает не только с административной точки зрения, а скорее как лидерство, как инициативные действия по обеспечению членов коллектива всем необходимым для успешной работы, помощь в формировании уверенности в собственных силах и компетенции. Люди заинтересованы в налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди

с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет связана с активным общением, социальными проблемами. Следовательно, открытые и результативные коммуникации с менеджментом и коллегами являются существенным мотивирующим фактором производительной работы людей.

Теория потребностей Альдерфера разработана на основе теорий трудовой мотивации Маслоу и Герцберга [77, с.176].

Альдерфер выделяет три группы основных потребностей: существования, в связях и росте. Потребности существования нацелены на физиологическое благополучие и выживание, что согласуется с физиологическими потребностями Маслоу и гигиеническими факторами Герцберга. Потребности в связях акцентируют внимание на межличностных и социальных взаимоотношениях, что соответствует потребности в признании по Маслоу. Потребности в росте связаны с внутренним стремлением человека к развитию.

Альдерфер в отличие от Маслоу не устанавливает иерархичность возникновения потребностей, и не определяет два фактора доминирующих потребностей как Герцберг. Альдерфер утверждает, что происхождение человека и культурная среда могут обусловить то, что потребности в связях будут предшествовать неудовлетворенным потребностям существования, и чем больше удовлетворяются потребности в росте, тем сильнее они становятся. Теория Альдерфера, на наш взгляд, наиболее приближена к современным потребностям человека, и она может быть интегрирована в теорию и практику стратегического менеджмента человеческого потенциала.

В процессуальных теориях мотивации анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей, и как выбирается конкретный вид поведения. Эти теории не оспаривают

существования потребностей, но констатируют, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям мотивации поведение работника формируется под влиянием его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией и возможных последствий выбранного им типа поведения [79].

Мотивационная теория ожидания была сформулирована Виктором Врумом. Он считал, что содержательные модели не дают адекватного объяснения сложным процессам мотивации трудовой деятельности. Ожидания же можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события.

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты – вознаграждение и удовлетворенность вознаграждением (валентность). Сила мотивации, по мнению Врума, определяется суммой валентностей, умноженной на ожидание.

Хотя теория ожидания Врума не дает конкретных характеристик того, чем мотивируются сотрудники, она помогает проследить взаимосвязь между личными целями каждого работника и целями организации, что непосредственно рассматривает стратегический менеджмент.

Теория справедливости, в продолжение теории ожиданий Врума, утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение, которое требует восстановления справедливости. Люди

могут самостоятельно восстановить справедливость, изменив уровень затрачиваемого труда в сторону снижения, либо через руководство, пытаясь изменить уровень получаемого дохода. Исследования подтверждают, что если люди чувствуют, что им недоплачивают, то они начинают работать менее производительно.

Модель Портера – Лоулера совмещает теорию ожиданий Врума и теорию справедливости. В этой модели фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. В соответствии с этой моделью достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению [78].

Современные теории трудовой мотивации основное внимание уделяют человеку, его ценностям, психологическим и социальным установкам. Эти теории можно подразделить на два направления: изучение мотивации человека с точки зрения «человеческих отношений» (теория «у», «z», принципы «I» корпорации IBM, японская модель управления), и изучение мотивации человека с точки зрения организационного поведения (теория справедливости Адамса, теория атрибуции) [71, 78, 91].

Одной из наиболее последовательных концепций мотивации деятельности человека, ориентирующей на активизацию человеческого

потенциала, является концепция профессора Мичиганского университета Д. МакГрегора, который назвал ее теорией «у».

В этой теории повышенное внимание уделяется природе взаимоотношений внутри коллектива, созданию среды, благоприятствующей возникновению преданности организации, ее целям, предоставляет возможность для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при их достижении. Впоследствии теория «у» была дополнена, и получила развитие в виде теории «z», выдвинутой профессором Калифорнийского университета В. Оучи, на основе изучения японского опыта управления персоналом. Отличительными чертами японского менеджмента, обеспечивающего реализацию человеческого потенциала, следует считать такие признаки: гарантия пожизненной занятости и создание обстановки доверительности; постоянное присутствие руководства на производстве, с целью выявления проблем, испытываемых работником непосредственно на рабочем месте; гласность и ценности корпорации [91, с. 114].

По теории «z» каждый работник имеет определенную степень свободы, и работает самостоятельно, без видимого надзора. Такое доверие усиливает убежденность работников в совпадении их индивидуальных целей с целями организации. Именно этим, по мнению В. Оучи, объясняется высокий уровень коллективизма, лояльности и производительности в японских компаниях.

Аналогичный подход к управлению человеческим потенциалом наблюдается в корпорации IBM. По оценке Мерсера Дэвида, проработавшего в этой компании более 20 лет, кадровая политика IBM строится на десяти принципах, получивших название «принципы I». Здесь каждого новичка рассматривают как вложение средств в размере до 1 млн. фунт. стерлингов и соответственно относятся к комплектованию

кадров. Основная идея принципов – человек богатство компании и его необходимо сохранять, развивать, поощрять, ценить.

Разработку теории справедливости трудовой мотивации приписывают социальному психологу Дж. Стейси Адамсу [77, с. 182].

Согласно этой теории основную роль в выполнении работы и получении удовлетворения играет степень справедливости или несправедливости, которую ощущают работники в конкретной ситуации на своей работе. Адамс утверждает, как и в процессуальной теории несправедливости, что несправедливость возникает в ситуации, когда человек понимает, что отношение отдачи, которую он получает, к его вкладу в выполнение работы оказывается, не равным соответствующему соотношению у других работников. Безусловно, оценка трудового вклада и полученной отдачи в отношении себя и других людей, основана на субъективных представлениях человека. А полученная отдача заключается в различных видах поощрений, таких как денежные выплаты, статус, повышение по службе, степень внутренней заинтересованности самой работой.

Продолжение теории справедливости получила в теории «атрибуции». В отличие от других теорий, теория атрибуции скорее является теорией взаимосвязи личного восприятия и межличностного поведения.

Основателем теории атрибуции признан немецкий ученый Фриц Хайдер. По мнению Хайдера, внутренние силы (личные качества) в совокупности с внешними силами (окружением) дополняя друг друга, определяют поведение человека. Он отмечал, что эти детерминанты поведения человека являются воспринимаемыми, а не реальными. То есть люди ведут себя по – разному в зависимости от того, воспринимают ли они внутренние или внешние атрибуты и в какой степени.

Теорию атрибуции поддержали несколько ученых современности, среди которых были Гарольд Келли, Бернард Вайнер. Келли предполагает, что такие параметры как согласованность, постоянство и отличие будут влиять на тип устанавливаемых атрибуций. Бернард Вайнер использует теорию атрибуции для объяснения мотивации достижениями, для прогнозирования последующих изменений в выполнении работы и изменений во мнении людей о самих себе. Вайнер пришел к выводу, что:

- атрибуция невезения уменьшает огорчение, вызванное негативными результатами; а атрибуция счастливой случайности уменьшает радость от успеха;
- когда человек приписывает свой успех скорее внутренним, чем внешним факторам, у него возникают более высокие ожидания относительно будущего успеха, он демонстрирует большее стремление к достижениям и ставит более высокие цели в своей работе [77, с. 188].

Первый вывод Вайнера можно продолжить и предположить, что атрибуция невезения, вызванная, как правило, пессимизмом человека, горьким опытом, может не только уменьшить огорчение, но и быть первопричиной негативных результатов. Зачем прилагать усилия, если все равно результат будет негативным? С другой стороны счастливая случайность может воодушевить человека, до тех пор, пока он не поймет, что истинный успех возможен только в результате приложенных усилий. Однако до того времени человек будет довольствоваться полученным успехом, и прилагать усилия для достижения аналогичных результатов в будущем. И тогда можно признать справедливым второй вывод Вайнера.

Несмотря на всю сложность и противоречивость теория атрибуции имеет шансы найти применение в практической деятельности стратегического менеджера.

Анализируя теории мотивации и мотивы производительной работы, обоснованные различными учеными, и сопоставляя с принципами стратегического менеджмента человеческого потенциала, можно сделать вывод, что в практической деятельности существует необходимость адаптировать систему мотивации сотрудников, принятой на предприятиях Республики Молдова, к изменяющимся потребностям, с тем, чтобы наиболее полно и рационально использовать человеческий потенциал предприятия.

Цели и задачи системы мотивации персонала на каждом предприятии различны, в зависимости от рыночной конъюнктуры и стратегических целей бизнеса. Они так же могут быть разными для различных категорий персонала внутри предприятия. Однако, можно сформулировать общую для всех предприятий цель системы мотивации – система мотивации должна способствовать реализации стратегических целей организации через стимулирование сотрудников на достижение необходимых результатов и выполнения миссии.

Система мотивации существует практически на каждом предприятии. Однако, в большинстве случаев, предприятиям не удается добиться желаемых результатов: повысить производительность труда, создать «команду», рационально использовать интеллектуальный и профессиональный потенциал сотрудников, привить у персонала чувство приверженности целям организации. Это объясняется тем, что система мотивации стандартизирована для всего персонала, и не учитывает индивидуальные потребности каждого сотрудника.

А в условиях стратегических изменений, проводимых менеджментом с целью адаптации бизнеса к изменяющимся условиям рынка, потребности персонала вообще отходят на второй план. В результате, мотивация сотрудников сводится к денежному вознаграждению по результатам труда и моральному стимулированию.

При этом, следует учитывать, что мотивация – это не столько технологии, процедуры, документы и регламент, сколько искусство, поэтому приходится обращаться как к разуму, так и к чувствам сотрудника. Опыт лучших западных и отечественных руководителей показывает, что успеха достигают те, кто не просто ставит задачи перед подчиненными, и любыми способами добиваются их выполнения, а обладает способностью заинтересовать, зажечь, вдохновить персонал, объединить общей идеей, сформировать команду единомышленников. В стратегическом плане необходимо мотивировать работников таким образом, чтобы окупить инвестиционные вложения в персонал, в будущем. При этом, система мотивов и стимулов труда должна опираться на определенный фундамент – оптимальный уровень трудовой деятельности.

Следует выделить мотивы производительной работы персонала, полученные в результате анализа теорий мотивации: денежное вознаграждение; выполнение более сложной, творческой и значимой работы; обучение; продвижение по службе и лидерство; открытые, интенсивные и результативные коммуникации с менеджментом и коллегами.

Однако необходимо отметить, что в условиях стратегических изменений, приоритетным мотивом производительной работы становится обучение и развитие персонала с целью повышения профессионально – квалификационного уровня. Выдвижение этого мотива на

первый план объясняется необходимостью соответствия потенциала работников квалификационным требованиям в динамично изменяющихся рыночных условиях хозяйствования предприятий и организаций. Соответствие указанным требованиям достигается через рыночно – ориентированное обучение.

Вывод: Мотивационные аспекты стратегического менеджмента человеческого потенциала базируются на адаптации мотивов производительной работы персонала, приоритетным из которых, в условиях стратегических изменений является обучение и развитие человеческого потенциала, с тем, чтобы соответствовать требованиям рыночной экономики, обеспечить выполнение стратегии и создать конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

Система мотивации работников, принятая на предприятиях, требует корректировки, с тем, чтобы наиболее полно и рационально использовать человеческий потенциал предприятия.

**ГЛАВА 2. Исследование стратегического менеджмента
человеческого потенциала на предприятиях северного региона
Республики Молдова**

**2.1. Анализ демографической ситуации и трудовых ресурсов
северного региона**

Современный хозяйственный механизм, функционирующий в условиях рыночной экономики, жесткой конкуренции, глобализации и интернационализации бизнеса ориентирует развитие деятельности в глобальном и региональном аспектах. Экономические отношения регулируются законами спроса и предложения, которые зачастую порождают неравномерности регионального развития. Уровень дифференциации в развитии регионов определяет основные моменты региональной политики, которая призвана создавать объективные предпосылки для равномерного развития регионов, укрепления единого экономического пространства страны и обеспечения ее территориальной целостности.

Известно, что эффективная региональная политика имеет глубокое научное обоснование, отражает изменения, происходящие на национальном уровне, использует последние достижения в области экономики, научно-технического прогресса, экономической географии, экономики регионов, а также социологии и демографии. При разработке региональной политики принимается во внимание также положительный опыт развитых стран для решения региональных проблем.

В экономической литературе акцентируется внимание на регулировании развития регионов, формировании конкурентоспособности регионов и проблемах межрегиональной конкуренции. Ключевая роль

отводится человеческому капиталу регионов, потенциал которого позволяет обеспечить не только конкурентоспособность региона, но и страны в целом. При этом подготовка и выпуск на рынок труда квалифицированной и творчески активной рабочей силы, обеспечение ее территориальной мобильности является одной из задач эффективной региональной политики.

Проблемам регионального развития уделяется особое внимание, начиная с 19 века. Региональные экономические исследования концентрировались в основном на изучении природного и производственного потенциала регионов, социально-экономической географии и статистики, проблемах функционирования региональных рынков. Здесь следует отметить работы таких ученых как: И. Тюнена, А. Вебера, В. Лаунхардта, В. Кристаллера, А. Леша, Ф. Перру, У. Алонсо, У. Изарда, Н. Баранского, Н. Колосовского и др. Крупными зарубежными представителями современной региональной науки являются В. Леонтьев (оба – США), П. Хагеттл (Великобритания) и др. У. Изард впервые ввел в обиход термин «региональная наука», которая, по его мнению, должна изучать не только регионы (экономические районы), но и их системы, связи между ними.

Теоретические и методологические исследования сводились к трем основным направлениям:

- выявление закономерностей, принципов и факторов размещения производительных сил;
- формирование теории экономического районирования;
- создание методологии планирования и регулирования территориального развития.

К числу важнейших закономерностей развития регионов относят:

- рациональное, наиболее эффективное размещение производства;
- комплексное развитие хозяйства экономических районов;
- рациональное территориальное развитие труда между регионами и в пределах территорий;
- выравнивание уровней экономического и социального развития регионов.

В отношении человеческого капитала изучалась демографическая ситуация в регионах, рождаемость и смертность, состояние трудовых ресурсов и миграция. Исследования сводились к статистическому анализу демографических показателей. Качеству и конкурентоспособности человеческого капитала в регионах стали уделять внимание только с переходом на рыночные отношения хозяйствования предприятий и организаций. К исследованиям в этой области следует отнести работы ученых - теория человеческого капитала, получила развитие в работах А. Смита, В. Петти, У. Фарра, Э. Энгеля, Т. Витстейна, Г. Беккера, Дж. Минцера, Т. Шульца, Б. Вейсброда, Б. Хансена; теории конкурентоспособности, в том числе конкурентоспособности человеческого капитала, в работах ученых: Шумпетер Й., Портер М., Друкер П., Белостечник Г., Попа А., Шмык А.

Сегодня, человеческий капитал представляет собой важный ресурс любого региона, профессиональные качества которого целиком определяют эффективность конкурентной экономики, ее возможности создания качественных товаров и услуг, масштабы и темпы научно-технических, организационных и стратегических преобразований.

По данным Национального бюро по статистике Республики Молдова, по состоянию на 1 января 2011 года численность постоянно-го населения страны составила 3560, 4 тыс. чел., в том числе числен-

ность населения мун. Кишинев – 789,5 тыс.чел. (т.е. 22,1% от общей численности РМ), северного региона – 1006,6 тыс.чел. (28,2%), центрального региона 1062,8 тыс.чел (29,7%), южного региона – 540,7 тыс.чел. (15,0%), Гагаузия – 160,7 тыс.чел. (5%). Причем численность населения в трудоспособном возрасте составляет 2374,7 тыс.чел., т.е. 66,7% (таблица 9).

Таблица 9

Распределение трудоспособного населения Республики Молдова и населения в нетрудоспособном возрасте на 1.01.2011

| Регионы | Численность населения, всего | | Из общей численности – население: | | | | | | Соотношение нетрудоспособных на 100 чел. трудоспособных |
|--------------------|------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|---------------------------|-------------|---------------------------------|-------------|---|
| | Тыс.чел | % | Моложе трудоспособного возраста | | В трудоспособном возрасте | | Старше трудоспособного возраста | | |
| | Тыс.чел | % | Тыс.чел | % | Тыс.чел | % | Тыс.чел | % | |
| Всего | 3560,4 | 100 | 635,1 | 100 | 2374,7 | 100 | 550,6 | 100 | 50 |
| Мун. Кишинев | 789,5 | 22,2 | 115,2 | 18,1 | 567,7 | 23,9 | 106,6 | 19,4 | 39 |
| Северный регион | 1006,6 | 28,3 | 175,8 | 27,7 | 636,6 | 26,8 | 194,2 | 35,3 | 58 |
| Центральный регион | 1062,8 | 29,8 | 208,7 | 32,9 | 705,2 | 29,7 | 148,9 | 27,0 | 51 |
| Южный регион | 540,7 | 15,2 | 104,7 | 16,5 | 358,3 | 15,1 | 77,7 | 14,1 | 51 |
| Гагаузия | 160,7 | 4,5 | 30,6 | 4,8 | 106,9 | 4,5 | 23,2 | 4,2 | 50 |

Источник: Статистический ежегодник Республики Молдова за 2011 год.

Как показано в таблице, население Республики Молдова сосредоточено в центральном и северном регионе, соответственно 29,8% и 28,3% от общей численности населения республики, а так же в мун.

Кишинев – 22,2%. В том же соотношении находится численность трудоспособного населения республики по регионам. Нетрудоспособное население распределилось следующим образом: если в центральном и южном регионах превалирует численность детей, соответственно – 32,9% и 16,5% от общей численности, то в северном регионе превалирует численность пенсионеров – 35,3%. В мун. Кишинев и в Гагаузии численность детей и пенсионеров существенной разницы не имеет. А соотношение нетрудоспособного населения на 100 человек трудоспособного имеет следующий вид: общую ситуацию по республике отражает только Гагаузия – на 100 чел. трудоспособных приходится 50 чел. нетрудоспособных. Центральный и южный регионы имеют одинаковое количество, а в северном регионе ситуация самая негативная по республике – 58 чел., что говорит о ситуации старения населения. И только в мун. Кишинев на 100 трудоспособных приходится 39 чел. нетрудоспособных. В целом по республике динамика численности населения трудоспособного и нетрудоспособного населения отражена на рис.7.

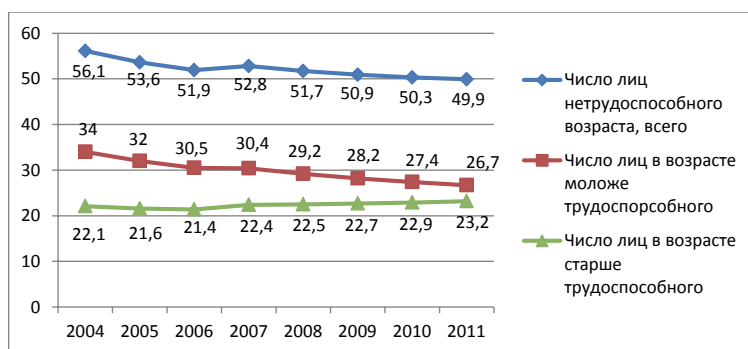


Рис.7. Индексы демографической нагрузки на 100 человек трудоспособного населения

Как показано на рисунке, в целом по республике число лиц нетрудоспособного возраста имеет тенденцию к снижению, число лиц в возрасте моложе трудоспособного – к снижению, а число лиц в возрасте старше трудоспособного – к увеличению.

Человеческий капитал включает накопленные вложения в такие области деятельности, как образование, профессиональная подготовка, миграция. Знания и навыки, которыми обладает работник и которые приобретены им благодаря образованию и профессиональной подготовке, включая опыт работы, составляют определенный запас производительного капитала. Денежная ценность этого запаса капитала определяется ставками заработной платы, по которым человеческий капитал могут "арендовать" работодатели на рынке труда. Поиск работы и миграция увеличивают ценность человеческого капитала благодаря увеличению ставок заработной платы, получаемой в единицу времени за использование знаний и навыков работника.

Проблемой является то, что на рынке труда Республики Молдова, в поисках работы, находится значительная масса специалистов, получивших образование и не обеспеченных местом работы. С течением времени эти специалисты теряют квалификацию, что ведет к потере качества рабочей силы на рынке труда. В результате, данная категория работников ищет альтернативные возможности приложения труда, в том числе, в других странах, либо переквалифицируется, что влечет за собой вложение дополнительных денежных средств как государственных, так и домашних хозяйств.

По данным Национального бюро по статистике экономически активное население Республики Молдова по состоянию на 2010 год, составило 1235 тыс.чел. т.е. 34,7% от общей численности населения, а неактивное население – 2327 тыс.чел., т.е. 65,3%. Следует отметить,

что в численность экономически неактивного населения включаются дети, учащиеся, студенты, пенсионеры (всех категорий), домохозяйки, лица находящиеся на содержании других граждан или государства или, которые, содержатся за счет прочих доходов. Учитывая факт, что на 100 человек трудоспособных приходится 50 человек нетрудоспособных (моложе и старше трудоспособного возраста), тогда 15,3% населения являются незарегистрированными безработными или работают нелегально. Зарегистрированные безработные в том же периоде составляют 92 тыс.чел.

Несмотря на существующие проблемы регионов, в том числе и в области человеческого капитала, следует отметить имеющийся потенциал дальнейшего развития. По данным Национального бюро по статистике, численность детей в дошкольных учреждениях растет, в то время как численность детей в школах сокращается с одновременным сокращением количества школ (таблица 10).

Таблица 10

**Распределение детей в дошкольных учреждениях по регионам
Республики Молдова**

| | Число учреждений | | | Численность детей (тыс.чел) | | | Педагогический персонал (тыс.чел) | | |
|--------------------|------------------|------|------|--------------------------------|-------|-------|--------------------------------------|------|------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2008 | 2009 | 2010 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Всего | 1349 | 1362 | 1381 | 123,9 | 125,9 | 130,0 | 11,2 | 11,6 | 11,9 |
| Мун. Кишинев | 152 | 152 | 154 | 29,8 | 30,6 | 32,6 | 2,5 | 2,7 | 2,9 |
| Северный регион | 430 | 439 | 444 | 31,8 | 32,2 | 32,6 | 3,0 | 3,1 | 3,1 |
| Центральный регион | 438 | 442 | 454 | 34,9 | 35,8 | 37,3 | 2,9 | 3,1 | 3,1 |
| Южный регион | 270 | 270 | 270 | 20,4 | 20,4 | 20,3 | 1,9 | 1,9 | 1,9 |
| Гагаузия | 59 | 59 | 59 | 6,8 | 6,8 | 7,0 | 0,6 | 0,7 | 0,7 |

Источник: Статистический ежегодник Республики Молдова за 2011 год.

Как показано в таблице, численность детей в дошкольных учреждениях Республики Молдова а также численность педагогического персонала растет, причем в равных пропорциях, так что в течении трех лет численность детей приходящихся на 1 педагогического работника не изменяется. По состоянию на 2010 год численность детей в дошкольных учебных заведениях составило 130 тыс.чел. или 3,65% от общей численности населения республики.

Рассмотрим динамику численности учащихся в школах, гимназиях и лицеях (таблица 11).

Таблица 11

Распределение детей в школах, гимназиях, лицеях по регионам
Республики Молдова

| | Число учреждений | | | Численность учащихся | | | Численность учащихся на 1 учреждение | | |
|--------------------|------------------|------|------|----------------------|---------|---------|--------------------------------------|------|------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2008/09 | 2009/10 | 2010/11 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Всего | 1519 | 1505 | 1484 | 434320 | 413657 | 395079 | 286 | 275 | 266 |
| Мун. Кишинев | 168 | 166 | 163 | 85853 | 82562 | 80110 | 511 | 497 | 491 |
| Северный регион | 493 | 491 | 482 | 117571 | 111946 | 106929 | 238 | 228 | 221 |
| Центральный регион | 534 | 530 | 523 | 135937 | 129278 | 122971 | 255 | 244 | 235 |
| Южный регион | 264 | 260 | 259 | 70581 | 66775 | 63344 | 267 | 257 | 245 |
| Гагаузия | 54 | 52 | 51 | 21972 | 20949 | 19801 | 407 | 403 | 388 |

Источник: Статистический ежегодник Республики Молдова за 2011 год.

Как показано в таблице численность учащихся в школах, гимназиях, лицеях по регионам Республики Молдова за 2008-2010 год имеет тенденцию к уменьшению с одновременным сокращением количества учреждений. Это уменьшение показателей является непропорциональным, в результате чего численность учащихся на 1 учреждение

также снижается. Наибольшее количество учащихся в школах и лицеях мун. Кишинев, где в 1 учреждении обучается около 500 учеников, наименьшее количество учащихся наблюдается в северном регионе, где в 1 учреждении обучается в среднем, 220 учеников.

Уменьшение количества учеников в учебных заведениях – это следствие демографического спада и, на взгляд авторов, наиболее важная проблема роста и развития человеческого капитала в регионах.

Рассмотрим численность студентов в высших учебных заведениях по регионам Республики Молдова (таблица 12).

Таблица 12

Распределение студентов в высших учебных заведениях по регионам Республики Молдова на начало 2010-2011 года

| | Число учреждений | Принято на обучение студентов | Численность студентов, всего | Выпускники | Численность студентов на 1 учебное заведение |
|--------------|------------------|-------------------------------|------------------------------|------------|--|
| Всего | 33 | 27895 | 107813 | 28408 | 3267 |
| Мун. Кишинев | 27 | 24410 | 96729 | 24786 | 3582 |
| Мун. Бэлць | 3 | 2198 | 7359 | 2426 | 2453 |
| Мун. Комрат | 1 | 638 | 1918 | 626 | 1918 |
| Кахул | 1 | 538 | 1506 | 501 | 1506 |
| Тараклия | 1 | 111 | 301 | 69 | 301 |

Источник: Статистический ежегодник Республики Молдова за 2011 год.

Как показано в таблице, на начало 2010-2011 года в республике насчитывалось 33 высших учебных заведений и в них студентов – 107813 чел, на 1 учебное заведение приходится, в среднем более 3 тыс. студентов, большая часть которых сконцентрирована в мун. Кишинев. Соотношение зачисленных на обучение студентов и выпускников – 1:1.

В результате проведенного анализа, можно заключить, что человеческий капитал является важным фактором конкурентоспособности предприятия, отрасли, региона. Уровень дифференциации в развитии регионов определяется не только объемом произведенных продукции/услуг но и уровнем демографического развития, качеством и конкурентоспособности человеческого капитала региона. Эффективность развития человеческого капитала в регионах достигается при реализации региональной политики, предусматривающей стратегическое развитие человеческого потенциала.

2.2. Подходы к стратегическому менеджменту персонала и программа исследования человеческого потенциала

Анализируя управленческую деятельность, ориентированную на стратегию, можно выделить некоторые особенности стратегического менеджмента персонала:

- Это управление, ориентированное на миссию, цели, стратегии предприятия в целом, формируемые стратегическим менеджментом.
- Это управление, которое должно обеспечить не только нормальные условия для работы людей, но и способствовать удовлетворению их потребностей, совмещая при этом интересы организации с интересами людей в перспективе.
- Это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, его потенциал, знания, опыт, навыки, способности, потребности.
- Это управленческая деятельность, по формированию и реализации человеческого потенциала предприятия.

Стратегический менеджмент, опираясь на человеческий потенциал, как основу бизнеса, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует на изменения во внешней среде и производит изменения во внутренней среде, которые позволяют добиваться конкурентных преимуществ [37, 52, 81]. При этом, деятельность предприятия прогнозируется не только на краткосрочную и среднесрочную, но и долгосрочную перспективу.

Необходимость стратегического менеджмента персонала показана и обоснована в 1 главе. Практикующие менеджеры все чаще сталкиваются с проблемой снижения экономических и финансовых результатов деятельности предприятия, полученной вследствие неэффективного формирования и нерационального применения человеческого потенциала. В результате развития проблемы предприятие, с одной стороны, недополучает прибыль от производственной деятельности, с другой - теряет квалифицированных специалистов, которые находят альтернативные возможности приложения труда, предлагая свой потенциал на рынке труда, конкурентам [17, 36, 43, 52].

В этой связи возникла необходимость исследовать человеческий потенциал и факторы, влияющие на его формирование и реализацию с тем, чтобы сформулировать оптимальные стратегии менеджмента персонала.

Для того чтобы эффективно осуществлять деятельность в будущем, стратегическое управление призвано, рационально расставить приоритеты в настоящем. Отсюда, возникают противоречия во взаимодействии субъекта и объекта управления.

Ориентируя деятельность на долгосрочную перспективу, стратегический менеджмент вырабатывает стратегии развития бизнеса. Для осуществления принятых стратегий, необходимо произвести со-

ответствующие изменения в системе управления, в формировании портфеля бизнеса (ассортимента продукции) и подготовить специалистов.

Однако, известно, что нововведения встречают сопротивление со стороны персонала [52, с. 126]. Работники предприятия, привыкнув к рабочему месту, объему выполняемых работ, технологии и технике, как правило, не желают изменять привычный процесс трудовой деятельности. Более того, осуществляя стратегические изменения, менеджмент предусматривает дополнительное обучение, переобучение специалистов либо производит набор новых сотрудников. Это сопряжено с психологическим напряжением, возникающим между персоналом и менеджментом. Обучая сотрудников, осуществляя инвестиции, необходимо заручиться согласием сотрудников работать в данной организации несколько лет. Сотрудник, получивший соответствующее образование, имея достаточный опыт работы, и сформированный как конкурентоспособный специалист, привлекает внимание конкурентов. И если он не является приверженцем организации, может сменить место работы, а предприятие потеряет вложенные инвестиции на его обучение.

Стратегический менеджмент персонала, в условиях рыночных отношений, сталкивается с проблемами:

- Сформировать стратегии эффективного развития персонала, согласующиеся со стратегиями развития бизнеса.
- Обеспечить поддержкой персонала стратегические изменения в организации, минимизируя сопротивление и максимально используя потенциал сотрудников.
- Выявить квалификационно - профессиональный потенциал, необходимый для реализации стратегий бизнеса, с тем, чтобы

максимально его применить и преобразовать в человеческий капитал предприятия.

- Сформировать конкурентоспособный персонал, объединив его в «команду» идеей достижения стратегических целей предприятия.
- Воспитать сотрудников в духе приверженности организации с тем, чтобы оправдать вложенные инвестиции на развитие потенциала.

Стратегический менеджмент персонала выявляет потенциальные возможности сотрудников с тем, чтобы более рационально применить человеческие способности в производственной деятельности. Человеческий потенциал не ограничен, он обладает способностью повышаться в результате обучения, накапливаться в форме опыта (человеческий капитал) и воспроизводиться [44, 67]. Проблема состоит в том, чтобы наиболее полно использовать человеческий потенциал, преобразуя его в человеческий капитал предприятия. Для этого, необходимо тщательно изучить систему мотивации, принятой на предприятии, с тем, чтобы выявить наиболее существенные мотивирующие и демотивирующие факторы и определить степень их влияния на трудовую активность работников предприятия.

Можно выделить следующие задачи исследования:

- Определить мотивационные критерии поведения работников предприятия;
- Исследовать факторы формирования и реализации человеческого потенциала на примере предприятий города Бельцы;

- Произвести оценку конкурентоспособности персонала предприятия в качестве промежуточного исследования на основе системы показателей;
- Сформулировать стратегии эффективного формирования и реализации человеческого потенциала предприятия.

Стратегический менеджмент ориентирует деятельность на достижение эффективности. Известно, что одним из важнейших аспектов, влияющих на эффективность работы персонала, является мотивация [17, 36, 52, 64, 69]. В соответствии с анализом, проведенным в 1 главе, мы пришли к выводу, что факторы, влияющие на мотивацию труда работников в обычных условиях, и в условиях стратегических изменений могут совпадать. Отсюда, существует необходимость выявить мотивационное ядро производительной работы в различных условиях. Поэтому в настоящем исследовании будем рассматривать мотивацию труда не только как фактор влияния на эффективную работу персонала, но и как инструмент, с помощью которого можно воздействовать на работников в условиях стратегических изменений.

В свою очередь, развитие потенциала сотрудников предприятия, как следствие принятых управленческих решений по улучшению системы мотивации труда, служит предпосылкой получения дополнительного результата от производственной деятельности. Этот дополнительный результат является источником эффекта, который может принимать различную форму, оцениваться различными показателями и определяется отношением между затратами и результатами. Так, эффект может найти свое выражение в виде:

- увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда, повышения ее качества, сортности;

- удовлетворенности трудом, особенно если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях (здесь эффект также может проявиться в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива);
- увлеченности трудом, если менеджмент сумел заинтересовать сотрудников в конечных результатах (здесь эффект будет выражен в приверженности организации);
- относительной экономии средств при сокращении сроков обучения благодаря подбору профессионально ориентированных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния профессионального потенциала);
- относительной экономией при сокращении выплат по больничным листам, в случае, когда менеджмент пропагандирует и поощряет здоровый образ жизни сотрудников.

Этот эффект - результат управленческого труда, эффективность которого, по мнению И. Сырбу, может быть выражена количественными (трудовые и финансовые показатели; экономия времени) и качественными показателями (повышение научно – технического уровня процессов управления; повышение квалификации работников управления; повышение уровня обоснованности принимаемых управленческих решений; повышение культуры управления) [84, с. 305].

Однако, обращаясь к эффективности работника (менеджера, специалиста или рабочего) часто имеют в виду не только достижение им необходимых производственных и качественных показателей, но и

наиболее рациональное использование имеющегося у него потенциала [45, 52, 75, 84].

В исследовании, под эффективностью будем понимать соответствие того, что делает работник, целям организации и установленным требованиям; выполнение работы наиболее рациональными и экономичными методами (способами) и наиболее полное использование возможностей (способностей, знаний, умений) работника. При этом придерживаемся взаимосвязи: эффективный работник – эффективный коллектив – эффективное предприятие – эффективный работник [132, с. 37].

В качестве показателей эффекта на индивидуальном уровне работника будем рассматривать конкурентоспособность работника, в таких показателях как: производительность труда, объем выполняемых работ, качество работ. Показателями эффективности работы предприятия будут прибыль, рентабельность, соотношение объемов производства и объемов продаж, позиция предприятия на рынке и в отрасли, доля рынка. Критерием эффективности принимаем конкурентоспособность сотрудника в следующих характеристиках: активность в трудовой деятельности; информированность в области рыночной экономики; регулярное повышение образовательного уровня; реализация квалификационного потенциала; способность конкурировать на рынке труда.

Правомерно считать, что качество рабочей силы, привлеченной с рынка труда – лишь предпосылка к высокой эффективности производства. Для ее реализации необходимо, чтобы труд работника был хорошо организован, чтобы у него не было перерывов в работе по организационно – техническим причинам, чтобы поручаемая ему работа соответствовала профессиональной подготовке и уровню квалифика-

ции, чтобы ему были созданы нормальные санитарно-гигиенические условия труда, обеспечивающие и нормальный уровень интенсивности труда. Большую роль играет и социально – психологическая обстановка, способствующая взаимодействию исполнителей в процессе работы, появлению стимулов к высокопроизводительной и эффективной работе.

Предполагаем, что реализация квалификационного и психофизиологического потенциала работника связана с утверждением в коллективе благоприятной психологической обстановки. Учет социально – психологических факторов, уменьшение возможности конфликтов, улучшение координации между сотрудниками предприятия, правильное распределение служебных обязанностей, четкая система продвижения по службе, утверждение духа взаимопомощи и поддержки, совершенствование отношения между руководителями и подчиненными – все это способствует не только росту производительности труда, но и оптимальной реализации человеческого потенциала.

Человеческий потенциал предприятия – это сложная и многогранная категория, изучение которой требует проведение специально организованного и научно обоснованного исследования.

Исследование человеческого потенциала включает четыре этапа [110]:

1. Подготовку исследования (разработку программы и инструментария);
2. Сбор первичной информации;
3. Подготовку собранной информации к обработке и ее непосредственная обработка;
4. Анализ полученной информации, подведение итогов исследования, формулировка выводов и рекомендаций.

Исследования стратегического менеджмента человеческого потенциала следует вести во всех областях человеческих действий, а именно в отношении индивидуальных характеристик и психологического настроения, организационного поведения и взаимоотношений в коллективе, отношения к выполняемой работе, инициативных предложений и усовершенствований в области выполняемых работ.

Следуя методике организации исследований, описанной в научной литературе [66, 108], проведение исследования человеческого потенциала начнем с предварительного изучения объекта исследования, в качестве ознакомительного этапа последующих глубоких и масштабных исследований. Задача, при этом состоит в том, чтобы получить отдельные сведения. В качестве разведывательного исследования необходимо было провести экспресс-опрос работников предприятий с целью выявления отношения людей к трудовой деятельности.

Следующий этап проведения исследования – описательный, предполагающий составление целостного представления об изучаемом явлении. И завершающим этапом проведем аналитическое исследование, целью которого является углубленное изучение явления, когда необходимо не только описать структурные элементы изучаемого явления, но и выяснить причины, лежащие в основе и обуславливающие характер, распространенность, остроту и другие свойственные ему черты.

В логике и методологии научного исследования разрабатываются принципы, которые являются следствием продвижения общенаучной методологии. Один из таких принципов требует выявления устойчивости, инвариантности в многообразных связях и изменениях.

В ходе проведения исследования человеческого потенциала необходимо было применить несколько подходов во взаимосвязи.

Во – первых, системный подход – стратегический менеджмент представлен как открытая система, ориентирующая исследование в двух направлениях: внешнее окружение, включающее вход, выход системы, ее связь с внешней средой, и внутренняя среда, включающая миссию, цели, стратегии, технологии и персонал предприятия. При этом, человек, сотрудник, группа, рассматривается как часть системы, что позволяет анализировать поведение человека не только в рамках организации, но и во взаимосвязи с внешним окружением. При этом, мы помним, что системный подход, подкрепленный анализом и оценкой конкурентоспособности бизнеса и персонала, позволит повысить организованность, качество и эффективность исследования.

Во – вторых, ситуационный подход, что остается востребованным в контексте стратегического менеджмента. Применение ситуационного подхода позволяет проанализировать деятельность человека в различных ситуациях и выявить факторы, влияющие на деловую активность персонала в различные периоды времени. В ходе исследования анализировалась деятельность сотрудников в различных ситуациях: технических, экономических, организационных, психологических, в обычных условиях и в условиях стратегических изменений.

На наш взгляд, задачи настоящего исследования требуют углубление поведенческого подхода, позволяющего анализировать поведение человека на основе применения концепций мотивации труда. Основной целью этого подхода является повышение эффективности человеческого потенциала за счет формирования эффективной модели поведения отдельного человека, группы, в рамках организации.

Чтобы реализовать другой важный методологический принцип – процессуальный подход, необходимо провести повторные исследования спустя определенное время. Они нужны для подтверждения или

корректировки полученных ранее данных, то есть позволяют выяснить, произошли изменения в трудовой активности человека или нет.

Научное исследование проводится согласно разработанной и научно обоснованной программы.

Программа исследования человеческого потенциала предприятия.

Методологический раздел:

1. Проблема исследования – противоречие между стратегиями развития бизнеса и трудовой активностью сотрудников в условиях стратегических изменений.

В ходе исследования необходимо было, во-первых, выявить и описать содержание противоречия между поведением сотрудников в обычных условиях и в условиях стратегических изменений; во-вторых, в случае обнаружения этого противоречия попытаться уяснить, насколько это несоответствие зависит от мотивации труда, психологического климата в коллективе, политики администрации; в-третьих, необходимо выявить, повлияет ли стратегический менеджмент на это несоответствие положительно.

Проблема исследования базируется на констатации факта в том, что в условиях рынка возникает необходимость формирования конкурентоспособных сотрудников, способных не только выполнять определенный объем работы, быть адаптированными к рыночным требованиям, но и быть приверженцами организации в стратегическом плане [53, 82]. Существует проблема формирования у сотрудников чувства приверженности целям организации, с тем, чтобы они увязывали свою трудовую деятельность с предприятием в долгосрочной перспективе. Отсюда, стратегический менеджмент предприятия в стратегии развития бизнеса выделяет персонал с тем, чтобы обеспе-

чить выполнение миссии и целей предприятия с наибольшим экономическим эффектом минимизируя сопротивление со стороны сотрудников.

Проблема исследования детализируется на:

- Психологические проблемы, выраженные в столкновении интересов между субъектом и объектом управления;
- Экономические проблемы эффективности управления, выраженные в желании руководства к повышению экономических результатов деятельности (прибыли, рентабельности) с одновременным снижением затрат;
- Организационные проблемы, возникающие при реализации стратегий бизнеса между подразделениями, администрацией и работниками;
- Поведенческие проблемы, выраженные в сопротивлении сотрудниками стратегическим изменениям.

Объектом исследования является трудовой коллектив, а единицей исследования - человек, сотрудник, обладающий индивидуальностью, интеллектуальными, творческими и трудовыми способностями. Объектом исследования по категориям персонала выступает менеджмент в лице высшего, среднего и линейного звена управления; специалисты; рабочие.

Предмет исследования – потенциал сотрудников и их мотивация; факторы, влияющие на изменение трудовой активности персонала; соотношение между мотивацией труда и трудовой активностью персонала; взаимосвязь стратегий бизнеса со стратегиями менеджмента персонала.

Направления исследования охватывают политику руководства, стратегии, систему мотивации, поведенческие процессы, рабочую атмосферу, общую ситуацию, корпоративную культуру.

2. Цель исследования ориентирует на его конечный результат, теоретико-познавательный и практически – прикладной, задачи формулируют вопросы, на которые должен быть получен ответ для реализации целей исследования.

Цель исследования человеческого потенциала предприятия – выявить факторы влияния на трудовую активность персонала и получить информацию для утверждения стратегического менеджмента как фактора эффективного формирования и реализации человеческого потенциала предприятия. В соответствии с целью, определены задачи научного исследования.

Основной задачей является определение того, насколько стратегический менеджмент способствует эффективному формированию и реализации потенциала сотрудников. В данном исследовании были сформулированы следующие задачи:

1. Выявить факторы влияния на трудовой потенциал сотрудников;
2. Определить степень влияния мотивирующих факторов на трудовую активность персонала предприятия;
3. Выявить демотивирующие факторы и определить степень их влияния на трудовую активность персонала;
4. Определить условия реализации интеллектуального и профессионального потенциала сотрудников предприятия;
5. Оценить конкурентоспособность персонала предприятия, как результат эффективной реализации человеческого потенциала;
6. Определить пути совершенствования стратегического менеджмента персонала предприятия.

3. Логическая интерпретация основных понятий предполагает разработку понятийного аппарата. Поскольку основное направление исследования связано со стратегическим менеджментом персонала, эффективностью формирования и реализации человеческого потенциала, то логическая интерпретация понятий будет содержать следующий понятийный аппарат:

- Стратегический менеджмент как фактор эффективного формирования (наем, отбор, подбор, обучение, мотивация, карьера) и реализации (активность, работоспособность, интеллект, информированность, приверженность организации, заинтересованность, конкурентоспособность) человеческого потенциала. Стратегическое развитие человеческого потенциала через рыночно – ориентированное обучение (обучение в ВУЗах, последипломное обучение, семинары, тренинги, деловые игры).
- Человеческий потенциал - в таких составляющих как интеллектуальный, квалификационный, психофизиологический потенциал человека. Более детально, человеческий потенциал можно представить как совокупность способностей, формирующих потенциал: квалификационный (компетентность), психофизиологический (работоспособность), интеллектуальный (способность к творческому мышлению), коммуникативный (способность к сотрудничеству и работе в команде), лидерский (способность влиять), потенциал развития (способность к обучению и самообучению), нравственный (этика поведения).

4. Формирование гипотезы исследования. Прежде были возвращены рабочие гипотезы:

1. Стратегический менеджмент позволяет выявить и реализовать человеческий потенциал эффективно.

2. Стратегический менеджмент преобразовывает потенциал сотрудников в человеческий капитал предприятия через рыночно-ориентированное обучение.
3. Стратегический менеджмент создает предпосылки для конкурентных преимуществ персонала, что в итоге формирует конкурентоспособность бизнеса.

Обобщая и анализируя гипотезы исследования, была выделена одна, определяемая общей направленностью исследования. Это предположение о том, что **стратегический менеджмент выступает фактором эффективного формирования и реализации человеческого потенциала предприятия.**

Методический раздел программы содержит:

1. Стратегический план исследования.

Учитывая, что успех исследования человеческого потенциала предприятия зависит не только от правильной разработки методологического раздела программы исследования, но в большей мере от успешной разработки и внедрения в процессе исследования методико-процедурного раздела программы, и в первую очередь – стратегического плана исследования, для проведения исследования человеческого потенциала предприятий были приняты за основу два плана: описательный и аналитико-экспериментальный.

В описательном плане был выделен объект исследования и сформулированы описательные гипотезы. Цель плана – проверить описательную гипотезу и в случае подтверждения получить точные количественно-качественные характеристики изучаемого объекта. Для реализации плана, проведено выборочное обследование, произведена группировка по приоритетным, для исследования, характеристикам персонала.

Цель аналитико-экспериментального плана – установить причинно - следственные связи в объекте, то есть, выявление факторов, влияющих на развитие потенциала сотрудников и их деловую активность.

2. Обоснование системы выборки единиц наблюдения.

При проведении исследования возникла необходимость установить контингент опрашиваемых работников в соответствии с его целями и задачами. В соответствии с правилами было отобрано определенное количество людей, отражающих по профессиональным, социально-демографическим признакам и другим характеристикам структуру изучаемого предмета [110].

Приняв за основу описательный план исследования, целью которого является качественно-количественное описание объекта, свойств и состояний, необходимо было использовать представительную (репрезентативную) выборку или сплошное обследование на объекте. Поскольку среднесписочная численность работников выбранных предприятий составляет более 500 человек, следовательно, наиболее рациональной будет представительная выборка.

Требования репрезентативности выборки означает, что по выделенным параметрам состав обследуемых работников должен приближаться к соответствующим пропорциям в генеральной совокупности. Наиболее существенны следующие характеристики:

- Категории персонала (менеджеры, специалисты, рабочие);
- Профессиональный состав обследуемых работников;
- Образовательный уровень;
- Структура трудового стажа;

- Демографические характеристики (пол, возраст, семейное положение).

Объем выборки, следуя требованиям репрезентативности исследуемой выборочной совокупности, по анализируемым предприятиям северной зоны Республики Молдова (г. Бельцы), представлен в таблице 13.

Таблица 13

Объем выборки, по анализируемым предприятиям северного региона Республики Молдова (г. Бельцы)

| Предприятие | Генеральная совокупность | Объем выборки (10% от генеральной совокупности) | |
|---|--------------------------|---|--------------------------------------|
| | | Всего (чел) | Из них менеджеры и специалисты (чел) |
| SA „Combinatul de piine” | 658 | 66 | 53 |
| IS „Combinatul de produse alimentare” | 565 | 57 | 50 |
| SA „Barza albă” | 405 | 41 | 34 |
| SA „Basarabia Nord” | 610 | 61 | 51 |
| SA „Produse cerealiere” | 513 | 51 | 43 |
| SA „Incomlac” | 971 | 48 (5% от генер. совок.) | 40 |
| SA „Floarea Soarelui” | 958 | 48 (5% от генер. совок.) | 40 |
| SRL „Reflex” | 15 | 2 | 2 |
| SRL „Rusnac – Moldaqua” | 155 | 16 | 19 |
| Итого по предприятиям пищевой промышленности: | 4850 | 390 | 332 |
| SA „Fabrica de confecții Bălțanca” | 849 | 43 (5% от генер. совок.) | 34 |
| SA „Mioara” | 177 | 18 | 15 |
| SA „Flautex” | 207 | 21 | 18 |
| ÎM „Fasion Group” | 526 | 53 | 44 |
| Итого по предприятиям легкой промышленности: | 1759 | 135 | 111 |
| Всего: | 6609 | 525 | 443 |

Для обеспечения репрезентативности выборки был пройден процесс из трех этапов:

- Сопоставления средних показателей распределений выборочной и генеральной совокупности;
- Сопоставление средних показателей в основных подразделениях выборочной совокупности;
- Сопоставление средних показателей в подразделениях генеральной совокупности с показателями выборочной совокупности в целом.

Приняв за основу аналитико-экспериментальный план исследования, целью которого является выявление функциональных и причинных взаимосвязей, прогноз, необходимо было использовать целевую аналитическую выборку. Для этого были отобраны подразделения, где введено стратегическое управление персоналом, и для сравнения – аналогичные, где управление персоналом ведется по-старому. При этом, были выбраны подразделения таким образом, чтобы они были аналогичны по всем существенным характеристикам, кроме факта наличия или отсутствия стратегического менеджмента. Профессиональный и квалификационный состав работников, их половозрастная структура, стаж работы – сопоставимы.

3. Основные процедуры сбора, обработки и анализа данных.

В качестве важнейшего элемента методики исследования человеческого потенциала использовались способы исследования, которые включают способ опроса, тестирования, анкетирования и традиционные логические способы, в том числе и документарный, то есть исследование на основе первичных документов и статистических отчетов [68, 110].

Посредством опроса предполагалось непосредственно побеседовать с сотрудниками, которые, в силу своего положения, имеют возможность наблюдать, анализировать ситуацию и сообщать свое

мнение по интересующим вопросам. В результате была получена информация об отношениях, мнениях, принципах, убеждениях, впечатлениях и намерениях сотрудников исследуемых предприятий.

На результатах опроса предполагалось построение прогнозов, формирование стратегий. Для достижения достоверности получаемой информации, в исследовании использовалась совокупность приемов и методов опроса: индивидуальное и групповое анкетирование, тестирование.

Учитывались так же возможности, содержащиеся в построении самого опроса. Для этого, при построении анкет были сформулированы прямые и косвенные, закрытые и открытые, альтернативные и не альтернативные вопросы. Кроме того, принимались во внимание психологические особенности восприятия вопросов. Для этого, соблюдались принципы расположения вопросов: от наиболее простых – в начале анкеты, к более сложным вопросам – в середине, и опять простым – в конце анкеты. При построении вопросов анкеты учитывалось то, чтобы вопросы не вызывали отрицательных эмоций у респондентов, а так же боязни последствий.

Для реализации целей исследования, в соответствии с задачами и подтверждения гипотезы, были разработаны две анкеты, в которых нашли отражение направления исследования человеческого потенциала предприятия.

Анкета 1, построена таким образом, чтобы исследовать уровень трудовой активности персонала и факторов, влияющих на удовлетворенность работой. Для этого, респондентам было предложено ответить на вопрос о мере удовлетворенности работой, в процентном отношении от 0 до 100 и отметить по шкале номер ответа. Более детально, степень удовлетворенности работой представлена факторами,

влияющими на нее. Исходя из этого, респондентам необходимо было оценить влияние факторов, в предложенных ответах: удовлетворяет; скорее удовлетворяет, чем не удовлетворяет; затрудняюсь ответить; скорее не удовлетворяет, чем удовлетворяет; не удовлетворяет.

Удовлетворенность работой определяет уровень деловой (трудовой) активности. Поэтому, для сопоставления, респондентам было предложено оценить собственный уровень деловой активности и самоотдачи, по шкале, от 0 (низкий уровень) до 100 (высокий уровень). Чтобы измерить влияние факторов на уровень деловой активности, респондентам было предложено определить степень влияния, указав, при этом, знак влияния – положительный или отрицательный.

С целью выявления перспективных планов деятельности работников, респондентам было предложено ответить на вопрос, увязывают ли они свои планы с работой в данной организации в ближайшей, долгосрочной перспективе, или планируют переход в другую организацию.

Одной из целей исследования является изучение мнения работников о возможности стратегического развития потенциала через обучение. Для этого респондентам было предложено ответить на вопрос, считают ли они для себя актуальным развитие и саморазвитие через обучение. И если да, то какую форму обучения предпочитают: обучение в высшем учебном заведении, последипломное обучение, семинары, тренинги, самообучение.

С целью изучения влияния факторов на формирование потенциала сотрудников, его реализации, для достижения результативности труда, было проведено тщательное исследование мнений респондентов. Потенциал классифицирован на квалификационный, психофизио-

логический, интеллектуальный, коммуникативный, лидерский, потенциал развития и нравственный.

В конце анкеты приведен блок вопросов, характеризующих социальное положение респондентов, а так же уровень образования и категория персонала.

Анкета 2 построена с целью исследования стратегического менеджмента как фактора формирования и реализации человеческого потенциала и лидерства в организации.

Необходимо было выяснить, известны ли респондентам стратегии развития компании, на базе изменений в технологиях, технике, операциях, маркетинге, менеджменте, в том числе, стратегии управления человеческими ресурсами. Респондентам было предложено три варианта ответа: да, нет, затрудняюсь ответить.

На следующем этапе предусматривалось исследовать достаточность потенциала сотрудников предприятия для проведения стратегических изменений, в случае, если они актуальны для конкретной должности (рабочих мест). Респондентам было предложено попытаться структурировать свой потенциал, оценить его уровень. В продолжении были выявлены наиболее важные факторы менеджмента, оказывающие влияние на реализацию потенциала сотрудников в условиях стратегических изменений.

Особое внимание в анкете уделено служебному росту сотрудников и факторам, влияющим на карьеру и самореализацию сотрудников, в условиях стратегических изменений. Для этого, респондентам было предложено ответить на вопрос, планируют ли они свой служебный рост и оценить, вероятную степень влияния факторов на карьеру и самореализацию по шкале от 0 (не влияет) до 100 (влияет), в процентном выражении.

Необходимо было также определить, какие мотивы труда актуальны для сотрудников предприятий, реализация которых, на их взгляд, связана с достижением результативности и эффективности труда. Для этого, респондентам были названы предполагаемые мотивы производительной работы и предложено ответить на вопрос, являются ли эти мотивы актуальными и влияют ли на результативность труда. Для измерения валентности вознаграждения, из общей массы мотивов, было выделено денежное вознаграждение, как один из наиболее существенных мотивов для работников.

Анкеты 1 и 2 опроса сотрудников предприятий приведены в приложении 3.

Обработка полученной, в ходе исследования, информации, проводилась в соответствии с задачами исследования. Для получения данных в процессе обработки информации были вычислены линейные распределения (в %), по всем ответам на вопросы, включенных в анкеты 1 и 2.

При распределении респондентов в группы использовались структурная, типологическая и аналитическая группировки. Вычислительные операции производились математическими методами, соответствующими тому или иному методу обработки информации.

К обоснованию программы исследования.

Исследования человеческого потенциала на предприятиях предполагалось проводить по двум направлениям, в соответствии с целями исследования: в областях формирования и реализации человеческого потенциала. Мы исходим из того, что эффективность формирования человеческого потенциала может быть получена по результатам приложения труда - реализации потенциала в трудовой деятельности. При этом конечным критерием эффективного приложения труда (реализа-

ции потенциала) считаем конкурентоспособность персонала в условиях рыночной экономики, и, далее – конкурентные преимущества персонала.

В качестве промежуточного исследования была проведена оценка конкурентоспособности персонала, методом экспертных оценок. Максимально возможная оценка – 5 баллов. Оптимальное количество экспертов – 7 человек.

Оценка конкурентоспособности персонала позволила более точно сформировать стратегии развития потенциала и оценить эффект от применения человеческих способностей, на что указывают и ученые [47, 79, 84, 101]. Получаемый эффект можно условно подразделить на три группы:

1. Экономический эффект:

- Снижение издержек, связанных с ошибками формирования потенциала работников;
- Сокращение потерь, связанных с не рациональным применением человеческих способностей;
- Своевременное выявление и решение проблем, мешающих эффективной работе всех категорий персонала;
- Повышение качества управления за счет стратегического развития потенциала работников.

2. Развитие и более полное применение потенциала персонала:

- Точное и своевременное выявление потребности в обучении и организация рыночно-ориентированного обучения ключевых категорий персонала;

- Формирование лидерского резерва и создание программы по выявлению потенциальных лидеров во внутренней среде организации;
- Повышение мотивации работников, за счет совершенствования системы мотивации на предприятии.

3. Социально – психологический эффект:

- Повышение уровня сотрудничества и доверия между менеджментом и персоналом; повышение степени информированности работников о целях, стратегии и текущей работе организации;
- Повышения уровня приверженности работников своей организации (за счет повышения удовлетворенности работой, понимания карьерных возможностей и настроя на долговременную работу в организации);
- Улучшение социально – психологического климата в коллективе.

С целью получения достоверных результатов оценки конкурентоспособности персонала, исследование было проведено в двух аспектах: количественном и качественном.

Количественная оценка конкурентоспособности персонала осуществлена расчетным путем, используя математические методы, на базе показателей, характеризующих человеческий потенциал.

Качественная оценка конкурентоспособности персонала проведена через SWOT – анализ, выявляя слабости и акцентируя внимание на возможностях.

Для проведения количественной оценки конкурентоспособности персонала были систематизированы показатели, что предполагает их

исследование во взаимосвязи, взаимодействии, взаимозависимости и соподчиненности.

В научной литературе встречаются различные подходы к систематизации показателей, характеризующих человеческий потенциал предприятия [75,780,101].

К примеру, Е.В.Маслов предлагает систему показателей, характеризующих все стороны человеческого потенциала. Она включает: функциональную, временную и пространственную структуру; оценку с позиции человеческих ресурсов; оценку с позиции человеческого фактора производства.

Е. В. Маслов акцентирует внимание на оценке трудового потенциала работников предприятия. По его мнению, для оценки трудового потенциала необходима характеристика его количественной и качественной сторон. Показатели количественной стороны: численность промышленно – производственного персонала и количество рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда. Качественная оценка потенциала, направлена на изучение: физического и психологического потенциала работников; объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного качества; качество членов коллектива как субъектов хозяйственной деятельности [80, с. 96].

Анализируя более детально составляющие человеческого потенциала с целью более глубокого понимания природы возможностей человеческого организма и его способностей, считаем, целесообразным сгруппировать элементы человеческого потенциала и представить их в виде схемы (см. рис. 8).



Рис. 8. Система показателей оценки конкурентоспособности человеческого потенциала

(схема адаптирована автором на основе анализа источников 47,79,84,101)

Рассмотрим элементы исследования человеческого потенциала более подробно.

Интеллектуальный потенциал является важным составляющим компонентом человеческого потенциала, характеризующий способности развития человека. Он базируется на интеллекте человека и представляет собой способности человека аналитически мыслить, создавать что-либо новое, совершенствовать свою деятельность. Иными словами, это сумма всего того, что знают и чем обладают сотрудники, что может быть конвертировано в стоимость, и формировать интеллектуальный продукт предприятия.

В мировой экономической литературе встречается понятие «интеллектуальный капитал» [58, 81]. Интеллектуальный капитал (знания, практические навыки, творческие способности людей, их мо-

ральные ценности, культура труда) - особенно важен при проведении инноваций и любого обновления.

Интеллектуальный капитал по своим характеристикам схож с интеллектуальным потенциалом не случайно. Поскольку выявленный и адаптированный к потребностям предприятия интеллектуальный потенциал переходит в собственность предприятия и формирует в совокупности, интеллектуальный капитал предприятия.

Как только будет осуществлен этот переход, человек, сотрудник, перестает безраздельно владеть собственным интеллектуальным продуктом, ибо последний становится достоянием предприятия. В свою очередь, предприятие также не может безраздельно владеть интеллектуальным продуктом, поскольку он неотделим от человека.

Таким образом, совладение интеллектуальным продуктом двумя собственниками – сотрудника и предприятия - предполагает его продвижение на рынок и получение дохода. Интеллектуальный продукт, в свою очередь, выходя на рынок, становится достоянием не только потребителей, но и конкурентов, партнеров по бизнесу, и общества в целом.

Исследование интеллектуального потенциала является компетенцией стратегического менеджмента, поскольку по результатам исследований должны быть выработаны стратегии с целью развития и совершенствования человеческого потенциала сотрудников, в том числе и интеллектуального.

Квалификационный (профессиональный) потенциал сотрудника характеризует определенные возможности, которые могут быть мобилизованы для достижения конкретной цели предприятия. Квалификационный потенциал работника - это его возможная трудовая дееспособность, компетентность, его возможности в области труда. В ходе

практической деятельности потенциальные возможности не всегда используются в полной мере. Под профессиональным потенциалом предприятия подразумевается совокупная трудовая дееспособность его коллектива.

Психофизиологический потенциал характеризует индивидуальные особенности сотрудников, показывает организационные свойства личности. Психофизиологический потенциал формируется под влиянием наследственных особенностей каждого человека и в результате приобретенных принципов поведения.

Анализируемые характеристики элементов человеческого потенциала представлены в приложении 4.

Составляющие человеческого потенциала, безусловно, характерны для всех категорий персонала, однако, следует определить приоритет потенциала для каждой категории персонала, который необходимо развивать в стратегическом плане. К примеру, для менеджеров стратегически приоритетным должен быть интеллектуальный потенциал, в то время как для рабочих приоритетным должен быть квалификационный (профессиональный) потенциал. Весомость видов потенциала у различных категорий сотрудников рассчитана в соответствии с приоритетностью потенциала персонала (таблица 14).

Таблица 14

Весомость потенциала для различных категорий персонала

| Человеческий потенциал | обозначение | Весомость потенциала по категориям сотрудников | | |
|--------------------------------|-------------|--|-------------|---------|
| | | менеджеры | специалисты | рабочие |
| Интеллектуальный потенциал | α_1 | 0,4 | 0,3 | 0,25 |
| Квалификационный потенциал | α_2 | 0,3 | 0,4 | 0,5 |
| Психофизиологический потенциал | α_3 | 0,3 | 0,3 | 0,25 |
| Итого | - | 1 | 1 | 1 |

Из приведенных в таблице весомостей потенциала можно сделать вывод, что наиболее весомым для менеджеров является интеллектуальный потенциал; для специалистов наиболее весомым является квалификационный потенциал; для рабочих приоритетным, так же как и для специалистов, является квалификационный потенциал.

Отсюда средний коэффициент конкурентоспособности персонала предприятия по категориям можно рассчитать по следующей формуле [101,с.241]:

$$\bar{K}_{КП} = K_{ИП} * \alpha_1 + K_{КП} * \alpha_2 + K_{ПП} * \alpha_3 \rightarrow 1$$

где $K_{ИП}$ - коэффициент интеллектуального потенциала; $K_{КП}$ - коэффициент квалификационного потенциала; $K_{ПП}$ - коэффициент психофизиологического потенциала.

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ - весомость соответственно интеллектуального, квалификационного и психофизиологического потенциала для конкретной категории персонала.

Средний коэффициент конкурентоспособности персонала по всем категориям можно рассчитать по формуле средней арифметической взвешенной:

$$\bar{K}_{КП} = \frac{\bar{K}_{КП(М)} * ЧМ + \bar{K}_{КП(С)} * ЧС + \bar{K}_{КП(Р)} * ЧР}{ОБЩАЯ.ЧИС.ПЕННОСТЬ.ПЕРСОНАЛА}$$

Где $K_{КП(М)}$ - коэффициент конкурентоспособности менеджеров; $K_{КП(С)}$ - коэффициент конкурентоспособности специалистов; $K_{КП(Р)}$ - коэффициент конкурентоспособности рабочих;

ЧМ, ЧС, ЧР – соответственно численность менеджеров, специалистов, рабочих.

Завершающим этапом проведения исследования является SWOT – анализ. SWOT – анализ, по мнению многих ученых [52, 78, 81, 90], является наиболее простым и адаптивным способом оценки конкурен-

тоспособности персонала и предприятия в рыночной среде. SWOT – анализ подчеркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности предприятия и внешнюю ситуацию рыночной конъюнктуры. В ходе исследования выявляются характеристики силы, слабости, возможностей и угроз [52,с.57].

Сила – это то, в чем организация преуспела, что создает ей конкурентные преимущества. В отношении персонала – это значительный опыт работы и высокая квалификация сотрудников, теоретические знания менеджеров в области рыночной экономики, менеджмента, маркетинга; знание компьютера, программного обеспечения, высокая культура организации.

Слабость – это отсутствие чего-либо важного для деятельности предприятия или то, что препятствует организации развиваться, получать более высокие результаты деятельности, что в итоге создает для предприятия неблагоприятные условия.

Слабые стороны персонала предприятия – это низкая квалификация, высокая текучесть кадров, незначительный опыт, низкий уровень образования менеджеров.

Когда внутренние, сильные и слабые стороны выявлены, они должны быть изучены и оценены. Некоторые сильные стороны организации более важны, чем другие, так как они играют более важную роль в деятельности предприятия, в конкурентной борьбе, в формировании ее стратегии. Подобным образом слабые стороны могут оказаться роковыми для предприятий, в то время как другие не слишком важны, или могут быть легко исправлены.

С точки зрения формирования стратегии сильные стороны важны, поскольку они могут быть использованы как основа для разработки стратегии и конкурентного преимущества. Если сильных сто-

рон недостаточно для того, чтобы формировать на их основе успешную стратегию, то руководство предприятия должно срочно создать базу, на которой эта стратегия могла бы основываться.

Рыночные возможности во многом определяют стратегию предприятия. В зависимости от условий внешней среды возможности могут быть как многообещающими, так и бесперспективными.

Возможности в отношении человеческого потенциала предприятия – это улучшение стимулирования труда, повышение квалификации рабочих и теоретических знаний менеджеров, снижение текучести кадров, повышение производительности труда.

Риски - это то, что тормозит развитие организации в стратегическом плане, и представляет угрозу дальнейшей деятельности предприятия. В отношении трудового потенциала предприятия – это сохранение текучести кадров, и как следствие, снижение общего уровня квалификации работников; пренебрежительное отношение к работникам: не учитываются мотивационные критерии и социально - психологические потребности людей и как следствие, снижение заинтересованности работников работать в данной организации, повышение текучести кадров.

Особое внимание необходимо уделять возможностям, так как это потенциал предприятия, который в стратегическом плане может быть развит и адаптирован.

Вывод: Необходимость проведения исследования была вызвана проблемами, возникающими между стратегиями развития бизнеса, разрабатываемых менеджментом и трудовой активностью работников предприятия в условиях стратегических изменений.

Исследование было проведено в соответствии со специально разработанной программой. Предметом исследования явился челове-

ческий потенциал и факторы, влияющие на его формирование и реализацию с тем, чтобы сформулировать оптимальные стратегии менеджмента человеческого потенциала в перспективе. Гипотеза исследования – предположение о том, что стратегический менеджмент выступает фактором эффективного формирования и реализации человеческого потенциала предприятия.

В ходе исследования были использованы во взаимосвязи подходы: системный, ситуационный, поведенческий, социально – психологический, процессуальный.

Для исследования человеческого потенциала предприятий были разработаны две анкеты, и к обоснованию программы исследования систематизирована система показателей для оценки конкурентоспособности персонала.

При разработке стратегии развития человеческого потенциала в регионах необходимо обратить внимание на следующие моменты:

- 1. Оценке демографической ситуации в регионе, анализ рождаемости, смертности, демографической нагрузки населения;*
- 2. Количественный и качественный анализ развития и подготовки человеческого капитала в дошкольных и учебных заведениях. Расчеты потребности в трудовых ресурсах в перспективе;*
- 3. Оценка влияния внешних факторов на формирование и развитие человеческого капитала в регионах: региональная политика, стратегии развития регионов и человеческого капитала разработанные на национальном уровне;*
- 4. Изучение и оценка внутреннего потенциала региона, реализуемых ранее проектов, анализ стратегических интересов субъектов региональной экономики.*

2.3. Анализ результатов исследования и оценка конкурентоспособности персонала предприятий

Исследования проводились на промышленных предприятиях города Бельцы, расположенного в северном регионе Республики Молдова.

Предварим исследование анализом экономической ситуации в Республике Молдова.

В последние годы промышленность Республики Молдова стала развиваться более интенсивно. Наблюдается увеличение объема производимой продукции экономическими агентами и положительный рост прибыли.

Для сравнения рассмотрим показатели предприятий пищевой и легкой промышленности. Эти отрасли были выбраны не случайно. Во – первых, Молдова, по оценкам специалистов [107, с. 59], является индустриально - аграрной страной, и пищевая промышленность является стратегической отраслью, для которой, в первую очередь необходимы инвестиции. Во – вторых, скорость обращения оборотных средств предприятий, обрабатывающих сельскохозяйственную продукцию, несколько выше, поскольку продукты питания являются продуктами первой необходимости, и их объемы продаж более высокие, чем предприятий других отраслей промышленности.

Для сравнения, возьмем предприятия легкой промышленности, поскольку, наибольший поток иностранных инвестиционных вложений, в последние годы, осуществлялись в легкую промышленность, что значительно повысило показатели результативности деятельности предприятий этой отрасли.

Создаются новые рынки для текстильной продукции. Голландия готова обеспечить текстильные предприятия Кишинева, Тирасполя,

Бэлць, Кахула качественным сырьем из Африки. Помощь Голландии в реструктуризации и модернизации предприятий легкой промышленности Молдовы, повысит качество и конкурентоспособность молдавских текстильных изделий на рынке стран-членов Европейского Союза.

Характеристика предприятий пищевой и легкой промышленности города Бельцы, выбранных для целей исследования, а так же объемы и темпы роста их промышленного производства показаны в приложении 5.

Пищевая промышленность города Бельцы в исследовании, представлена предприятиями „Combinatul de pîine” SA, „Combinatul de produse alimentare” SA, „Barza albă” SA, „Basarabia Nord” SA, „Produse cerealiere” SA, „Incomlac” SA, „Floarea Soarelui” SA, „Reflex” SRL, „Rusnac – Moldaqua” SRL. Основными видами деятельности предприятий является производство переработка, хранение и реализация продукции сельского хозяйства: хлеба и хлебобулочных изделий; мяса, колбасных изделий, консервов; молока и молочных продуктов в ассортименте; спирта и алкогольной продукции; растительного масла. Большая часть предприятий являются акционерными обществами с уставным капиталом более 15 млн. лей. Наибольший уставной капитал имеет предприятие винодельческой промышленности „Barza albă” SA – 122.094.000 лей. Продукция предприятий реализуется как на внутреннем рынке, так и на внешних рынках сбыта. К числу стран, потребляющих продукцию Бельцких предприятий пищевой промышленности, относятся: Австрия, Германия, Израиль, Румыния, Украина, Казахстан, Россия, Эстония.

Легкая промышленность города Бельцы представлена предприятиями „Fabrica de confecții Bălțanca” SA, „Rada” SA, „Mioara” SA,

„Flautex” SA, „Fasion Group” ÎМ. Основными видами деятельности предприятий является: пошив швейных изделий; изготовление трикотажных изделий бельевого направления мужского, женского, детского и спортивного ассортимента; производство текстильной продукции; внешнеэкономическая деятельность.

Продукция предприятий „Fabrica de confecții Bălțanca” SA и „Fasion Group” ÎМ ориентирована на внешний рынок сбыта: Германия, Италия, Канада, Голландия, Англия, Польша.

Большинство предприятий легкой промышленности – совместные предприятия с иностранным капиталом.

Сравнивая деятельность предприятий двух отраслей можно сделать вывод, что предприятия легкой промышленности, обладая квалифицированной рабочей силой, современной техникой и технологиями производства, применяя стратегический менеджмент в управлении, при поддержке иностранных инвестиций, добиваются лучших финансовых результатов деятельности, чем предприятия пищевой промышленности.

Учитывая тот факт, что, предприятия пищевой промышленности так же обладают квалифицированной рабочей силой, новыми технологиями производства, следовательно, они могут достигать аналогичных результатов. Отсюда, применение стратегического менеджмента при поддержке инвестиций может гарантировать увеличение финансовых результатов деятельности предприятий и создание конкурентоспособного продукта.

Аналитическое исследование стратегического менеджмента персонала позволило выявить проблемы и определить факторы его совершенствования.

Сводка и группировка результатов исследования человеческого потенциала на вышеуказанных предприятиях, представлена в приложении 6.

Распределение респондентов по возрасту: наибольший удельный вес опрошенных работников, составили работники в возрасте от 40 до 59 лет (54,8% от генеральной совокупности) – позиция 11.4 и 11.5, приложение 6.

Распределение респондентов по стажу работы: наибольший удельный вес опрошенных работников, составили работники со стажем работы от 11 до 30 лет (69,2% от генеральной совокупности) – позиция 17, приложение 6.

Распределение респондентов исследуемых предприятий по полу, образованию и социальному положению представлено в таблице 15.

Таблица 15

Распределение респондентов исследуемых предприятий по полу, образованию и социальному положению

| | Группировка по полу | | Группировка по образованию | | | | | Группировка по социальному положению | |
|---|---------------------|---------|----------------------------|----------------|---------------------|----------------------|--------|--------------------------------------|---------------------|
| | мужчины | женщины | Неполное среднее | Полное среднее | Среднее специальное | Незаконченное высшее | Высшее | Женат (за мужем) | Холост (не замужем) |
| Удельный вес в генеральной совокупности в % | 41 | 59 | 1,9 | 9,7 | 30,5 | 14,1 | 43,8 | 79,6 | 20,4 |

Как видно из таблицы, наибольший удельный вес в исследуемой совокупности составляют женщины, по социальному положению – женаты (замужем).

Распределение респондентов по образованию – работники с высшим и средним специальным образованием, соответственно 43% и 31% в генеральной совокупности.

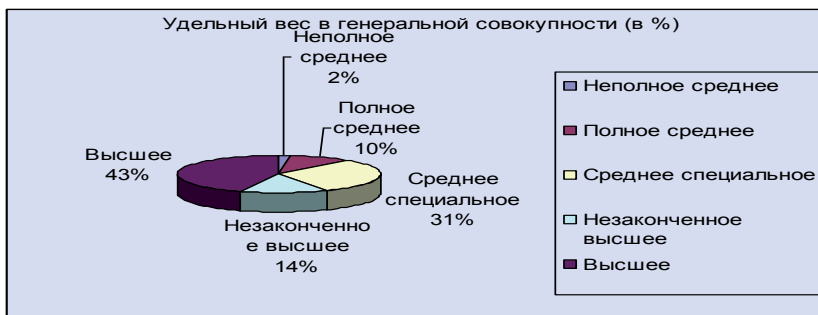


Рис. 9. Распределение респондентов исследуемых предприятий северной зоны Республики Молдова по образованию

Распределение менеджеров по отношению к уровню менеджмента и специалистов, следующее: высший уровень – 10,6% от генеральной совокупности; средний уровень – 40,5%; низший уровень – 33,3%. 15,6% респондентов – рабочие (позиция 15, приложение 6).

В ходе исследования изучалась удовлетворенность трудом сотрудников, принимая во внимание тот факт, что удовлетворенность трудом оказывает значительное влияние на работоспособность персонала. В ходе анкетирования, на вопрос, в какой мере Вы удовлетворены своей работой - 18,3% респондентов оценили уровень удовлетворенности на 100%. На 50% удовлетворены работой 16% опрошенных, на 20% удовлетворены 3,8% опрошенных. При этом, основными факторами, положительно влияющими на удовлетворенность работой были выделены: взаимоотношения и коммуникации с коллегами (44,6% опрошенных), отношение и коммуникации с непосредствен-

ным руководителем (39% опрошенных), санитарно-гигиенические условия (32,4% опрошенных).

Уровнем заработной платы удовлетворены всего 6,5% опрошенных, большая часть которых исполняет функции управленческого персонала. Однако, подавляющая часть респондентов не удовлетворены материальным стимулированием (40,2% опрошенных) и возможностью решения жилищно-бытовых условий (44,7%).

Уровень удовлетворенности работой ориентирует трудовую активность и самоотдачу сотрудников. Большинство опрошенных оценили свой уровень трудовой активности на 100%. При этом, если удовлетворены работой на все 100% только 18,3% респондентов, то уровень активности на 100% оценили – 21,5% опрошенных. Отсюда, некоторые работники считают, что отдают потенциала предприятию больше, чем получают удовлетворение от труда. Следовательно, существует момент самопринуждения к труду или принуждение со стороны организации.

Далее, при анализе факторов, влияющих на деловую активность, профессиональную готовность и самоотдачу, было выявлено, что максимальное отрицательное влияние оказывает фактор боязни потерять работу (35,2% опрошенных). Причем, боязнь потерять работу, как демотивирующий фактор, выступает у специалистов, а у неквалифицированного персонала этот фактор стимулирует к более прилежному выполнению своих обязанностей. Следовательно, у некоторой массы работников нет альтернативного приложения труда, а уровень квалификационного потенциала не позволяет конкурировать на рынке труда, то есть способности работников не соответствуют спросу.

Существенное положительное влияние оказывают такие факторы, как материальное стимулирование (размер заработка) и социаль-

ные факторы (моральное стимулирование) – на них указали по 49,5% опрошенных. И только у 2,9% опрошенных материальное стимулирование оказывает незначительное отрицательное влияние, а у 12,4% опрошенных этот фактор вообще не влияет на деловую активность. 19% респондентов указали на существенное отрицательное влияние социальных факторов, а у 9,5% опрошенных этот фактор не влияет на деловую активность.

Существенное положительное влияние так же оказывает такой фактор как трудовые отношения и социально-психологический климат в коллективе. На него указали 46,7% опрошенных, а влияние состязательности в коллективе отметили всего 11,8% опрошенных. Состязательность внутри коллектива, по мнению респондентов, чаще вызывает негативную реакцию у сослуживцев, предполагая, что это ведет к желанию, возвысится, или быть замеченным руководством. Если результаты деятельности ведут к поощрению, то это вызывает зависть и отчужденность коллег. Поэтому, более эффективным состязанием может быть состязательность между коллективами, бригадами, подразделениями.

Незначительное положительное влияние на деловую активность и самоотдачу влияет такой фактор как соответствие работы знаниям, способностям (33,3% опрошенных). Работники считают, что достаточно минимум знаний, способностей, а навыки и опыт можно получить в процессе работы, при организации руководством теоретического обучения на производстве: семинаров, тренингов. При этом, актуальным для своего развития через обучение считают 89,5% опрошенных и только 10,5% считают развитие через обучение неактуальным. Большинство работников, ответивших утвердительно на вопрос об актуальности обучения, называют наиболее привлекательной и прием-

лемой для себя формой обучения – семинары и тренинги в системе консалтинга и на предприятии (70,2% опрошенных). Привлекательность самообучения отметили 54,7% опрошенных, обучение в высшем учебном заведении отметили 19,6% опрошенных, и всего 11,7% предпочли последипломное обучение.

При этом многие работники считают актуальным все формы обучения с тем, чтобы быть в курсе инноваций, применительно к своей должности (участку работы) и быть востребованными в долгосрочной перспективе.

Однако свою деятельность в рамках данного предприятия в долгосрочной перспективе увязывают всего 21,7% опрошенных. Основная же масса работников, предполагают работать на данном предприятии в ближайшей перспективе, 1-2 года (60% опрошенных), а 18,3% опрошенных планируют возможный переход в другую организацию. В ближайшей перспективе, работники планируют продолжить работу в прежней должности на данном предприятии (58,9% опрошенных) и всего 7,6% предполагают перейти на другую должность. 16,4% работников подумывают о том, чтобы перейти в другую компанию или же заняться другой деятельностью.

Наличие факторов формирования личностного потенциала и его реализации для достижения результативности труда отметили практически все работники. Однако, на формирование квалификационного потенциала наибольшее влияние, все же оказывает заработная плата и дополнительные льготы. Этот фактор отметили 72,4% опрошенных. Существенное влияние на формирование квалификационного потенциала оказывают: миссия, цели и стратегии компании в отношении бизнеса – 70,1%; техническое и информационное обеспечение работы – 64,4%; нововведения в работе – 64,8%; контроль и оценка результа-

тов деятельности – 56,8%; условия работы – 56,2%. А такой фактор, как стратегия в отношении человеческих ресурсов наибольшее влияние имеет на психофизиологический потенциал (57,1% опрошенных).

Ранжирование уровня влияния факторов на трудовую активность персонала на момент проведения исследования представлено в таблице 16 (по уровню удовлетворения).

Таблица 16

Ранжирование уровня влияния факторов на трудовую активность персонала исследуемых предприятий

| Факторы труда | Уровень удовлетворения в % к общему итогу опрошенных работников | Уровень не удовлетворения в % к общему итогу опрошенных работников |
|---|---|--|
| Взаимоотношения и коммуникации с коллегами | 44,6 | 10,4 |
| Отношения и коммуникации с непосредственным руководителем | 39 | 10,7 |
| Санитарно-гигиенические условия и безопасность труда | 32,4 | 23,8 |
| Организация труда | 26,7 | 18,1 |
| Технико-технологическая оснащенность труда | 26,7 | 11,1 |
| Возможности решения жилищно-бытовых условий | 18,7 | 44,7 |
| Защищенность | 16,2 | 40,4 |
| Возможность формирования и реализации потенциала | 12,4 | 26,7 |
| Денежное вознаграждение по результатам труда | 6,5 | 40,2 |

Более наглядно уровень влияния факторов на трудовую активность персонала показан на рис. 10.

На развитие коммуникативного потенциала, по мнению респондентов, наибольшее влияние оказывает стиль руководства и коммуни-

кативный климат (29,1% опрошенных), наименьшее влияние оказывает участие в управлении, работа посредством команд (7%).

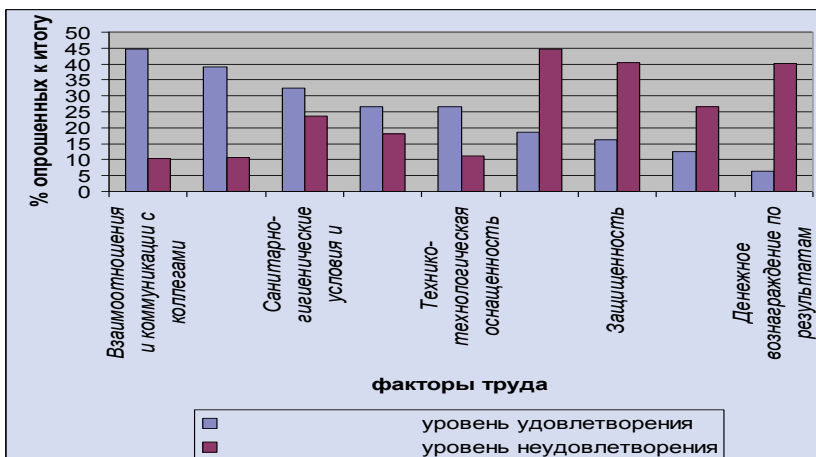


Рис. 10. Ранжирование уровня влияния факторов на трудовую активность персонала исследуемых предприятий северного региона Республики Молдова

Как видно из таблицы, рисунка и анализа результатов анкетирования (приложение 6) наибольший уровень удовлетворения присвоен взаимоотношениям и коммуникациям с коллегами (44,6%), что является благоприятной предпосылкой для формирования «команды». Существенное положительное влияние участия сотрудников в решениях, командная работа отмечена 30,5% опрошенных. Оптимальная ситуация наблюдается для эффективного формирования лидерства – удовлетворенность отношениями и коммуникациями с непосредственным руководителем отмечена 39% работников.

Необходимо также отметить различное влияние факторов на составляющие человеческого потенциала. Факторы наибольшего и

наименьшего влияния на формирование потенциала представлены в таблице 17:

Таблица 17

Факторы наибольшего и наименьшего влияния на составляющие человеческого потенциала исследуемых предприятий

| Потенциал | Факторы наибольшего влияния (% опрошенных) | Факторы наименьшего влияния (% опрошенных) |
|---|--|--|
| Квалификационный потенциал (компетентность) | 1. Зарплата, дополнительные льготы (72,4). 2. Миссия, цели, стратегия компании в отношении бизнеса (70,1). 3. Нововведения в работе (64,8). 4. Техническое и информационное обеспечение работы (64,4) | 1. Стиль руководства, коммуникативный климат (33,3). 2. Культура организации (38,5). |
| Психофизиологический потенциал (работоспособность) | 1. Стратегия в отношении человеческих ресурсов (57,1). 2. Социальная политика (56,4). 3. Контроль и оценка результатов деятельности (56,2). | 1. Делегирование полномочий (15,2). 2. Участие в управлении посредством команд (25,1). |
| Интеллектуальный потенциал (способность к творческому мышлению) | 1. Зарплата, дополнительные льготы (18,1). 2. Условия работы (17,1). 3. Миссия, цели, стратегия компании в отношении бизнеса (16). | 1. Гарантии занятости (3,8) 2. Делегирование полномочий (6,5). 3. Стиль руководства, коммуникативный климат (6,7). |
| Коммуникативный потенциал (способность к сотрудничеству и работе в команде) | 1. Стиль руководства, коммуникативный климат (29,1). 2. Культура организации, атмосфера обучающейся организации (17,9). 3. Стратегия в отношении человеческих ресурсов (16,2). | 1. Кадровые процедуры (5,3). 2. Условия служебного продвижения, творческого и личного роста (5,9). |
| Лидерский потенциал (способность влиять) | 1. Стиль руководства, коммуникативный климат (31,4). 2. Участие в управлении посредством команд (28,4). 3. Делегирование полномочий (24). | 1. Гарантии занятости (3,8) 2. Зарплата, дополнительные льготы (5,9). |
| Потенциал развития (способность к обучению и самообучению) | 1. Техническое и информационное обеспечение работы (17,1). 2. Культура организации, атмосфера обучающейся организации (16,2). | 1. Кадровые процедуры (4,8). 2. Гарантии занятости (5,1). |

| | | |
|--|---|---|
| | 3. Условия служебного продвижения, творческого и личного роста (11,4). | |
| Нравственный потенциал (этика поведения) | 1. Культура организации, атмосфера обучающейся организации (18,7). 2. Миссия, цели, стратегия компании в отношении бизнеса (18,1). | 1. Делегирование полномочий (2,9). 2. Нововведения в работе (4,6). |

Как видно из таблицы, респонденты уделили большее внимание фактором, влияющим на квалификационный потенциал. При этом, наибольшее влияние, как на квалификационный, так и интеллектуальный потенциал оказывает заработная плата и дополнительные льготы. Это отметили, соответственно 72,4 и 18,1% опрошенных. На формирование квалификационного потенциала и потенциала развития существенно влияет техническое и информационное обеспечение работы, а условия работы влияют на формирование интеллектуального потенциала. Стратегия в отношении человеческих ресурсов в большей степени, по мнению респондентов, влияет на формирование психофизиологического и коммуникативного потенциала.

Анализируя результаты исследования по анкете 1, можно сделать вывод, что:

- Работники считают, что они вкладывают больше труда в выполнение своих обязанностей, чем получают удовлетворение от труда, то есть ожидания в отношении труда не удовлетворены.
- Степень удовлетворения факторами трудовой деятельности указана по приоритетности: взаимоотношения и коммуникации с коллегами; санитарно-гигиенические условия и безопасность труда; организация труда; технико-технологическая оснащенность труда.

- Наиболее весомым фактором, не удовлетворяющим работников, является материальное стимулирование (размер заработной платы).
- Уровень собственной деловой активности большинством работников оценивается на 80 и 100%.
- Факторы, существенно, положительно влияющие на деловую активность указаны, по убыванию влияния: материальное стимулирование; социальные факторы (моральное стимулирование); трудовые отношения и социально-психологический климат в коллективе; самостоятельность в работе; творческая атмосфера.
- Факторы, отрицательно влияющие на деловую активность, названы следующие: боязнь потерять работу; материальное стимулирование; деловое администрирование.
- Материальное стимулирование является как мотивирующим, так и демотивирующим фактором, влияющим на деловую активность работников.
- Большинство работников не увязывают свои планы в долгосрочной перспективе с предприятием, на котором работают сегодня.
- В ближайшей перспективе большинство работников предполагают продолжить работу в прежней должности.
- Подавляющая часть работников считает для себя актуальным развитие и саморазвитие через обучение, выделяя форму обучения – семинары и тренинги в системе консалтинга на предприятии.

- Приоритетным потенциалом для осуществления трудовой деятельности назван квалификационный потенциал, и основным его фактором формирования и реализации для достижения результативности труда, названа заработная плата и дополнительные льготы.

Одной из функций стратегического менеджмента является выработка стратегий бизнеса, и в соответствии с ними, стратегий развития персонала. Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи. С целью формирования команды для решения задач и выполнения миссии, стратегии должны быть доведены до их исполнителей, то есть персонала предприятия. В ходе проведенного исследования было установлено, что стратегии развития предприятия на базе изменений в технологиях, технике, операциях, маркетинге, менеджменте, в краткосрочной перспективе известны 74,5% опрошенным, а в долгосрочной перспективе – всего 56% опрошенным.

Большинству респондентам, обладающим информацией о стратегиях развития бизнеса известны так же и стратегии управления человеческими ресурсами (96,4%). 30,2% опрошенных не информированы о стратегиях развития бизнеса в долгосрочной перспективе. Отсюда вывод – информацией о развитии бизнеса в перспективе и о стратегических планах предприятия обладают только 2/3 работников, большая часть которых относится к управленческому персоналу.

В процессе адаптации предприятий к рыночным условиям хозяйствования и изменениям, происходящим во внешней среде (законодательство, поставщики, конкуренты, партнеры по бизнесу, рынок труда и рынок сбыта), происходит переориентация деятельности предприятий, в связи с чем, модифицируются стратегии бизнеса. В

силу данных обстоятельств менеджмент проводит стратегические изменения, которые в итоге приводят к тому, что создаются условия для более эффективной реализации выбранной стратегии.

Стратегические изменения затрагивают все объекты управления, и прежде всего, персонал предприятия. В ходе проведенного исследования актуальность для своей должности (рабочего места) стратегических изменений отметили наибольшее количество управленческого персонала и специалистов. При этом, достаточным для проведения изменений большинство респондентов указали на квалификационный потенциал (71,7% опрошенных), и только 28,3% респондентов оценили свой квалификационный потенциал недостаточным. Следовательно, по мнению респондентов, полученные знания, опыт работы, компетентность, позволяют проводить стратегические изменения в организации, в том числе, касающиеся конкретной должности (рабочего места). Уровень психофизиологического потенциала, по мнению респондентов, достаточен для проведения стратегических изменений у 67% опрошенных, интеллектуального – у 59%, коммуникативного – у 58,5%. В каждом конкретном случае, респонденты оценивают уровень своего потенциала выше, чем его недостаток.

Отсюда возникает вопрос, почему работники, обладая потенциалом, сопротивляются проведению стратегических изменений на предприятии? Теория это объясняет тем, что люди вообще боятся чего-то нового, что может изменить привычный уклад жизни. Но практика указывает на то, что если изменения улучшают деятельность, облегчают труд, предусматривают соответствующее вознаграждение, то работники с охотой принимают такие изменения. В результате повышается производительность труда, конкурентоспособность, эффективность деятельности отдельного работника и предприятия в целом.

Следовательно, можно предположить, что существуют факторы, оказывающие влияние на реализацию потенциала. Основным из этих факторов респонденты назвали денежное вознаграждение (90,6%). При этом, по мнению респондентов, вознаграждение влияет именно на квалификационный потенциал, и только 35,8% опрошенных отметили влияние вознаграждения на потенциал развития. В этой связи следует отметить, что фактором формирования потенциала является обучение, а для реализации потенциала респонденты предпочли вознаграждение.

Проведение стратегических изменений в соответствии с выбранными стратегиями, предусматривают планирование карьеры сотрудников. Формировать конкурентоспособный персонал из уже имеющихся работников, как правило, обходится дешевле, чем нанимать новых. Поэтому, в стратегическом плане, существует необходимость планирования служебного роста по категориям персонала. При опросе, 73,6% респондентов утвердительно ответили на вопрос о планировании служебного роста и 26,4% респондентов – карьеру не планируют. При этом 29,2% респондентов планируют карьерный рост в другой компании. Некоторые работники предусматривают карьерный рост и в своей и в другой компании, что показывает на поиск альтернативного приложения труда работников. Логично предположить, что в перспективе последует выбор – останется сотрудник в данной компании или уйдет в другую. Этот выбор будет определен альтернативными издержками упущенных возможностей. То есть, работник сменит место работы в том случае, если ему будет предложено большее вознаграждение или лучшие условия труда.

На карьеру, так же как и на деловую активность сотрудников в условиях стратегических изменений влияет ряд факторов. В ходе ис-

следования работникам было предложено оценить вероятную степень влияния на карьеру и самореализацию некоторых факторов. Результаты исследования показали, что влияние на 100% профессионально-квалификационного уровня наблюдается только у 0,9% опрошенных, максимальное значение (80%) этого влияния отметили 22,6% опрошенных. Влияют на карьеру так же лидерские качества и коммуникативные характеристики: максимально на 80% указали 20,8% опрошенных, и минимально на 60% - 1,9% опрошенных.

Влияние на карьеру такого фактора как принадлежность к кругу родственников или людей имеющих власть, на 90% влияния отметили 17,9% опрошенных, и 4,7% работников исключили влияние этого фактора на карьерный рост. Степень влияния факторов на карьеру и самореализацию в условиях стратегических изменений, по максимальному количеству ответов, представлены в таблице 18.

Таблица 18

Степень влияния факторов на карьеру и самореализацию в условиях стратегических изменений

| Фактор влияния на карьеру и самореализацию в условиях стратегических изменений | Степень влияния | |
|--|-----------------|--------------|
| | В % | % опрошенных |
| Профессионально – квалификационный уровень работников | 80 | 22,6 |
| Лидерские качества и коммуникативные характеристики | 80 | 20,8 |
| Результативность деятельности | 80 | 15,1 |
| Благоприятно складывающиеся человеческие отношения с менеджментом | 90 | 21,7 |
| Принадлежность к кругу родственников или людей, имеющих власть (влияние в организации) | 90 | 17,9 |
| Демографические характеристики (пол) | 80 | 19,8 |
| Счастливые случайные события – оказаться в нужное время в нужном месте | 90 | 13,2 |

Как видно из таблицы, максимальное влияние на карьеру и самореализацию в условиях стратегических изменений оказывают про-

фессионально-квалификационный уровень работников, благоприятно складывающиеся человеческие отношения с менеджментом и лидерские качества.

В условиях стратегических изменений важно правильно определить деятельность работников, категорий персонала, подразделений. Для этого, необходимо сопоставить набор требований с профессиональными качествами работников.

Анализируя результаты опроса, на вопрос, оптимально ли, на Ваш взгляд, менеджмент определяет и прогнозирует Ваши профессионально-квалификационные, деловые и личные качества в соответствии с выполняемой работой в условиях стратегических изменений, большинство респондентов ответили, скорее оптимально, чем нет (35,8%), а 20,8% респондентов ответили отрицательно.

Следуя предположению, что мотивация сотрудников является основой построения стратегии развития персонала, в процессе исследования необходимо было выявить влияние мотивов производительной работы на результативность и эффективность труда в условиях стратегических изменений. Наиболее актуальным, по мнению респондентов, является обучение и развитие с целью повышения профессионально-квалификационного уровня. Данный мотив был отмечен 66% опрошенных. Влияние такого фактора как выполнение более сложной, творческой и значимой работы отметили 62,3% опрошенных. Несмотря на то, что денежное вознаграждение однозначно указывается основным мотивирующим фактором, но в условиях стратегических изменений, влияние такого фактора как своевременная оценка по результатам и адекватное поощрение, отмечают только 50% опрошенных. И только 25,5% опрошенных работников, удовлетворены получаемым денежным вознаграждением.

Сопоставляя данные, полученные при обследовании указанной совокупности работников исследуемых предприятий, в двух ситуациях – реальной трудовой ситуации и в условиях проводимых стратегических изменений, мы обнаруживаем, что некоторые мотивы трудовой деятельности постоянно присутствуют в обеих ситуациях, это:

- Материальное стимулирование (размер заработной платы);
- Социальные факторы (моральное стимулирование);
- Обучение и развитие с целью продвижения по службе;
- Лидерство, участие в управлении, работа посредством команд;
- Трудовые отношения и социально – психологический климат в коллективе.

Можно выявить мотивационное ядро производительной работы в обычных условиях и в условиях стратегических изменений, что представлено в таблице 19.

Таблица 19

Мотивы производительной работы и их приоритетность в
обычных условиях и в условиях стратегических изменений
(сравнительный аспект)

| Мотивы производительной работы | В обычных производственных условиях | | В условиях стратегических изменений | |
|--|-------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|----------------------|
| | Присутствие (да, нет) | % опрошенных к итогу | Присутствие (да, нет) | % опрошенных к итогу |
| Материальное стимулирование (размер заработной платы) | Да | 87,6 | Да | 50 |
| Социальные факторы, моральное стимулирование | Да | 90,5 | Да | 50 |
| Карьерный рост и развитие | Да | 78,1 | Да | 51,9 |
| Лидерство и участие в решениях | Да | 75,2 | Да | 47,2 |
| Обучение и развитие с целью повышения профессионально- | Да | 27,6 | Да | 66 |

| | | | | |
|--|----|-------------|-----|-------------|
| квалификационного уровня | | | | |
| Трудовые отношения и социально – психологический климат в коллективе | Да | 44,3 | Да | 43,4 |
| Выполнение более сложной, творческой и значимой работы | Да | 61,5 | Да | 62,3 |
| Боязнь потерять работу | Да | 80,8 | Нет | - |
| Состязательность в коллективе | Да | 68,6 | Нет | - |
| Сбалансированность прав, обязанностей, ответственности | Да | 44,3 | Да | 41,5 |
| Самостоятельность в работе | Да | 81,3 | Нет | - |

Анализируя приведенные в таблице данные, можно сделать вывод, что мотивационное ядро в обоих случаях составляют следующие мотивы: денежное вознаграждение; социальные факторы; карьерный рост и развитие; лидерство и участие в решениях; обучение; трудовые отношения и социально – психологический климат в коллективе; выполнение более сложной, творческой и значимой работы; деловое администрирование.

Однако, приоритетными мотивами в условиях стратегических изменений становятся обучение; выполнение более сложной, творческой и значимой работы; карьерный рост и развитие (в таблице отмечено жирным) в то время, как в обычных условиях – денежное вознаграждение, социальные факторы и самостоятельность в работе.

Очевидно, что указанная группа мотивов составляет мотивационное ядро производительной работы сотрудников, однако, в условиях стратегических изменений приоритет мотивов изменяется – денежное вознаграждение и социальные льготы отходят на второй план, а приоритетным мотивом было названо обучение, с тем, чтобы быть

востребованным в изменяющихся условиях рыночной экономики и соответствовать требованиям НТП.

Среди неквалифицированного персонала существенным мотивом, влияющим на трудовую деятельность, был назван мотив – боязнь потерять работу. Исследования показывают, что не защищенными себя считает 40,4% опрошенных работников, хотя многие из них удовлетворены социальной защищенностью, гарантированной законодательством. Санитарно – гигиенические условия работы и безопасность труда удовлетворяет 32,4% опрошенных, организация труда и технико-технологическая оснащенность труда удовлетворяет 26,7% опрошенных работников.

При подготовке проведения стратегических изменений важным моментом является информированность персонала о стратегиях предприятия с тем, чтобы они могли сопоставить свои цели с предполагаемыми направлениями развития бизнеса. На вопрос, получаемая Вами информация о стратегии предприятия в целом и выполняемой Вами работы способствует ли реалистичности Ваших ожиданий, утвердительно ответили 39,6% опрошенных и 60,4% - отрицательно.

Анализируя результаты исследования по анкете 2, можно сделать вывод, что:

- Работники предприятий ознакомлены в большей степени со стратегиями развития компании на базе изменений в технологиях, технике, операциях, маркетинге, менеджменте, в краткосрочной перспективе, чем в долгосрочной.
- Подавляющая часть сотрудников, владеющих информацией о стратегиях развития бизнеса в долгосрочной перспективе, информированы о стратегиях управления человеческими ресурсами.

- Достаточным для проведения стратегических изменений на предприятии, большинство сотрудников назвали квалификационный потенциал.
- Основным фактором, оказывающим влияние на реализацию квалификационного потенциала, было названо вознаграждение.
- Большинство работников планируют свой карьерный рост в компании, в которой работают сегодня, допуская, что существует возможность успешной карьеры на данном предприятии в связи с планируемыми или предстоящими изменениями в закупках, производстве, операциях, сбыте, менеджменте.
- По мнению сотрудников, менеджмент определяет и прогнозирует профессиональные, квалификационные, деловые и личные качества, скорее оптимально, чем нет.
- Наиболее актуальным мотивом производительной работы названо обучение и развитие с целью повышения профессионально – квалификационного уровня.
- Получаемое денежное вознаграждение, по мнению большинства работников, не характеризуется конкурентоспособными ставками, и соответственно, не способствует более производительной работе.
- Получаемая информация о стратегии предприятия в целом и выполняемой работы, по мнению большинства работников, не способствует реалистичности ожиданий.

В ходе исследования была проведена оценка конкурентоспособности персонала предприятий. Оценка конкурентоспособности персонала рассмотрим на примере предприятия „Combinatul de pîine” SA. Это предприятие было выбрано не случайно: предприятие характери-

зуется высокой текучестью кадров, в особенности специалистов, и, анализируя причины текучести, мы пришли к выводу, что имеет место процесс переманивания специалистов. Следовательно, можно предположить, что персонал предприятия характеризуется высокой конкурентоспособностью.

На „Combinatul de pâine” SA работает в среднем, 688 человек, из которых менеджмент составляет – 23 человека; специалисты – 67 человек, рабочие – 598 человек.

Оценка конкурентоспособности персонала проводилась группой экспертов составом в 7 человек, из которых, 5 – представители высшего, среднего и линейного менеджмента и 2 человека – представители профессионального союза предприятия.

Количественная оценка конкурентоспособности персонала производилась балловым методом. Диапазон оценки от 1 до 5, соответственно количеству оцениваемых характеристик, имеющих приоритетное значение потенциала. Были подготовлены оценочные листы на каждого работника предприятия.

В соответствии с предложенной системой показателей оценка конкурентоспособности персонала проводилась по четырем составляющим человеческого потенциала предприятия: интеллектуального потенциала (I), квалификационного потенциала (II), психофизиологического потенциала (III). Расчет коэффициентов по категориям персонала представлен в приложении 7.

I. Интеллектуальный потенциал является важнейшим составляющим компонентом человеческого потенциала предприятия. Оценка интеллектуального потенциала проводилась в рамках расчета показателей: коэффициента аналитического мышления, коэффициента де-

ловых качеств, коэффициента образования и самообразования, коэффициента инновационных способностей.

Анализируя расчетные данные, можно сделать вывод, что способность аналитического мышления менеджеров предприятия достаточно высока. Однако, существует потенциал (6%) который необходимо развивать. Особое внимание следует уделить среднему звену менеджмента, поскольку, анализируя балльную оценку экспертов, из трех уровней менеджмента, средний менеджмент получил наименьший балл - 4,59 из 5 возможных.

У специалистов коэффициент аналитического мышления колеблется от 0,79 до 0,95, в среднем по категории он составил 0,91. Здесь также существует потенциал, который предприятие может развивать (9%). У рабочих коэффициент аналитического мышления – низкий, однако, весомость интеллектуального потенциала для этой категории работников составляет 0,25, что позволяет считать полученный уровень данного коэффициента приемлемым.

Из расчета коэффициента деловых качеств, можно сделать вывод, что деловые качества менеджеров среднего звена и линейного менеджмента находятся на более высоком уровне, нежели аналитические способности. Эксперты отметили способность налаживать деловые отношения с партнерами и поставщиками. Особо была отмечена работа с клиентами у линейного менеджмента. По мнению экспертов, у высшего управленческого персонала и специалистов отсутствуют знания иностранных языков и в некоторых случаях знание государственного языка. Административно – управленческий персонал соответствует требуемому уровню образования (руководители высшего и среднего звена имеют высшее экономическое либо технологическое

образование) и ежегодно повышают уровень знаний в соответствующей области.

Низкий коэффициент инновационных способностей отчасти объясняется тем, что предприятие является производственным и основной потенциал предприятия направлен на массовое производство хлебобулочных изделий. Инновационные способности менеджеров проявляются слабо, новые методы управления встречают сопротивление, работают по – старинке. Авторитарный стиль управления высшего руководства предприятия подавляет инициативу у служащих. Работа ведется по инструкциям, распоряжениям. Минимальное делегирование полномочий ослабляет инициативу и тормозит принятие решений.

II. Квалификационный (профессиональный) потенциал сотрудников предприятия характеризуют следующие показатели: коэффициент профессионального соответствия; коэффициент трудового стажа; оценка результатов трудовой деятельности.

Степень профессионального соответствия сотрудников можно определить посредством следующей матрицы:

| | Образование по специальности | Образование по сопряженной специальности | Курсы повышения квалификации | Образование не по специальности |
|--|------------------------------|--|------------------------------|---------------------------------|
| Опыт работы по специальности | 5 | 5 | 4 | 3 |
| Опыт работы по сопряженной специальности | 5 | 4 | 3 | 2 |
| Опыт работы не по специальности | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Трудового опыта нет | 3 | 2 | 1 | 1 |

Коэффициент профессионального соответствия характеризует сотрудника в зависимости от полученного им образования и опыта работы по данной специальности. Причем, образование следует рассматривать в соответствии с квалификационными требованиями для конкретной должности. К примеру, для главного бухгалтера предприятия требуется не только образование по специальности бухгалтерский учет, но и то, что образование должно быть высшим. В то время, как для рядового бухгалтера достаточно незаконченное высшее образование по специальности либо средне – специальное.

Опыт работы следует рассматривать через фактор времени. Чем больше времени (количества лет) сотрудник работал по данной специальности, тем выше ценность его трудового опыта, так как предполагается, что он изучил все аспекты данной деятельности.

Максимальная (оптимальная) оценка – 5 баллов присваивается сотруднику, который имеет образование по специальности и опыт работы по специальности. Такая же оценка может быть присвоена в случае наличия у сотрудника образования по специальности и опыт работы в близкой по содержанию должности либо опыта работы по специальности и образования по сопряженной специальности. К примеру, образование бухгалтерское и опыт работы экономистом в отделе цен либо высшее экономическое образование и опыт работы в должности линейного менеджера.

Минимальная оценка – 1 балл характеризует полное несоответствие профессиональной подготовки сотрудника к выполнению порученных обязанностей. Эта оценка (см. матрицу) присваивается в следующих случаях: когда у сотрудника образование не по специальности и опыт работы не по специальности; когда имеются курсы переквалификации, но нет трудового опыта; когда образование не соответ-

стует специальности, и трудового опыта нет. В этом случае, предприятие понесет существенные затраты для обучения такого сотрудника и будет потеряно время на его адаптацию к специальности.

Расчет коэффициента профессионального соответствия показывает, что максимальное значение коэффициента принадлежит высшему менеджменту и экономистам предприятия. Высокий коэффициент и у бухгалтеров – 0,98. Необходимо обратить внимание на повышение коэффициента профессионального соответствия у среднего звена менеджмента и в категории «прочие специалисты».

Коэффициент трудового стажа характеризует опыт работы сотрудника в данной должности (участке работы). Измерителем этого коэффициента является отработанное на предприятии время (годы). Следует обратить внимание на то, что для сотрудников, общий стаж работы которых не превышает 10 лет, оптимальное значение коэффициента трудового стажа равно 1. Этот момент объясняется тесной взаимосвязью трудового стажа и уровня образования. Поскольку вновь полученные знания устаревают через 5-10 лет (в результате НТП), и существует необходимость обновлять знания через определенный промежуток времени. Для сотрудников, общий стаж работы которых превышает 10 лет, оптимальное значение коэффициента трудового стажа равно 0,5. Превышение этого уровня сигнализирует об отсутствии планирования карьеры и о проблеме «устаревания в должности».

«Устаревание» как проблема рассматривалась и ранее, но в условиях быстро изменяющейся конъюнктуры рынка она становится особенно актуальной. «Устаревание» имеет место в том случае, когда сотрудник использует точки зрения, теории, понятия, методы, которые были приемлемы вчера и неактуальны сегодня [89]. Существует

несколько разновидностей устаревания: профессиональное, устаревание в должности, устаревание специальности.

В практике менеджмента проблема устаревания оборудования, технологий, решается просто – их заменой на более новые, усовершенствованные. Однако, для людей такой подход неприемлем. В связи с этим, нами предлагается рассчитывать коэффициент трудового стажа по категориям персонала, с тем, чтобы в дальнейшем избежать проблемы устаревания человеческого потенциала предприятия.

Из расчетов коэффициента трудового стажа, можно сделать вывод, что трудовой стаж в среднем по предприятию соответствует оптимальному уровню. Однако, следует обратить внимание на следующие моменты:

- Высший менеджмент предприятия имеет незначительный опыт в данной должности, хотя это и компенсировано высоким уровнем образования и специальной подготовкой в области рыночной экономики;
- Некоторая часть специалистов «устарела» в должности, что требует пересмотра уровня их образования либо осуществления ротации по должностям;
- Значительная часть рабочих имеет высокий коэффициент трудового стажа (232 чел. – 1,48; 80 чел. – 1,27; 16 чел. – 1,96). Это говорит о необходимости пересмотра квалификационных характеристик.

Оценка результатов труда позволяет характеризовать трудовую деятельность работника. Каждому человеку важно получать оценку своей каждодневной работы. На стратегическом уровне итоги оценки сотрудников предприятия помогут определить круг задач, которые они могут решать, а также организовать условия работы таким обра-

зом, чтобы каждый сотрудник прилагал максимум усилий, работая на благо своей организации.

Современный подход к оценке работы персонала исходит из того, что мало измерить конечные рабочие результаты, следует также определить и то, в какой мере работник проявляет такие качества и демонстрирует такое рабочее поведение, которые являются условием эффективной работы.

При разработке системы оценки работника необходимо решить, на основании каких критериев будет производиться оценка, иными словами, что именно в деятельности работника менеджер хочет оценить.

Наиболее широкое распространение получили объективные критерии оценки рабочих показателей: стандарты, нормативы качества и производительности, которые могут быть установлены практически для любой работы. Кроме того, в ряде случаев используются и субъективные критерии, то есть такие показатели и характеристики, которые оцениваются на основании мнений и оценок экспертов [79].

На наш взгляд, критерии, на основе которых необходимо производить оценку труда, должны быть дифференцированы по категориям работников.

Перечень оцениваемых критериев по категориям персонала: менеджеры - эффективность планирования; организаторские способности; способности мотивации сотрудников; коммуникации и делегирование полномочий; контроль; специалисты – производительность труда; сложность труда; качество выполняемых работ; сроки выполнения работ; эффективность выполненных работ; рабочие – производительность труда; использование рабочего времени; среднегодовая выработка на 1 работника; уровень брака; дисциплина.

Оценка результатов труда характеризуется высокими показателями, у менеджеров, в среднем – 0,93; у специалистов – 0,94; у рабочих – 0,93.

III. Психофизиологический потенциал характеризует индивидуальные особенности каждого человека, его личностные характеристики, способности адаптироваться в группе, коммуникабельность.

Необходимо согласиться, что в стратегическом менеджменте нет кадров вообще, а есть «живые» конкретные люди, со своими мыслями, чувствами, проблемами и желаниями. Они имеют различные физиологические характеристики (пол, возраст, рост, вес), различное образование и опыт прошлой трудовой деятельности, по-разному ведут себя в группе, по-разному делают одинаковые действия.

Исходя из этого, поведение людей нельзя стандартизировать. Однако, организация, формируя трудовой коллектив и выделяя определенные функции и роли стремиться к стандартизации и унификации труда. И для того, чтобы предотвратить негативные последствия между стандартизацией в организации труда и разнообразием в поведении человека, необходимо знать, что определяет поведение человека, как человек воспринимает себя и окружающих, как реагирует на те или иные стимулы, что для него является приемлемым, а что нет.

Необходимость полного и непрерывного изучения индивидуальных характеристик членов организаций не вызывает сомнения. Однако необходимо помнить и о том, что индивидуальность поведения человека зависит не только от его персональных черт, но и от ситуации, в которой осуществляются его действия. Поэтому, делая выводы о характере человека, о его персоналии необходимо исходить из того, что его поведение определяется тем, в какой среде он находится и каковы его взаимоотношения в коллективе.

Изучение психофизиологического потенциала дает возможность построить оптимальную модель человек – организация – группа - человек, которая, учитывая индивидуальность и критерии поведения каждого человека, позволяет адаптировать его поведение в организации, что ведет к созданию благоприятного морально – психологического климата, и в конечном итоге, к достижению стратегических целей предприятия. Из приведенных расчетов, можно сделать вывод, что коэффициент психологической адаптивности снижается по категориям персонала от менеджеров (0,89) до рабочих (0,63).

Вывод – коэффициент психологической адаптивности требует корректировки и в стратегическом плане руководству предприятия следует выработать стратегии, повышающие психологическую адаптивность работников предприятия.

Индивидуальные характеристики работника оцениваются с помощью различных оценочных шкал, вопросников или тестов, позволяющих оценить личные качества, а также особенности рабочего поведения, оказывающие влияние на эффективность работы. При оценке личных качеств работника на первый план выходят те качества, которые имеют наибольшее значение для достижения высоких рабочих результатов.

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод, что оцениваемые характеристики личности находятся на среднем уровне. 82,3% оцениваемых сотрудников имеют пессимистическое настроение, 41% - замкнутость в общении. Авторитарный стиль управления вызывает подозрительность и пассивность, снижает инициативность у работников. Активность и общительность преобладает у менеджеров и экономистов. Персонал узко-специализирован, и хорошо ориенти-

руется в профессиональных вопросах. Рассчитанные показатели представлены в таблице 20.

Таблица 20

Показатели оценки потенциала по категориям персонала
„Combinatul de piine” SA

| Категории персонала | K _{ИП} | | K _{КП} | | K _{СП} | |
|---------------------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|
| | Показатель | Весомость | Показатель | Весомость | Показатель | Весомость |
| менеджеры | 0,93 | 0,4 | 0,94 | 0,3 | 0,88 | 0,3 |
| специалисты | 0,87 | 0,3 | 0,97 | 0,4 | 0,78 | 0,3 |
| рабочие | 0,63 | 0,25 | 0,95 | 0,5 | 0,73 | 0,25 |

Анализируя полученные показатели, можно произвести расчет коэффициента конкурентоспособности по категориям персонала:

I. Для менеджеров предприятия „Combinatul de piine” SA:

$$\bar{K}_{КП(М)} = K_{ИП} * \alpha_1 + K_{КП} * \alpha_2 + K_{СП} * \alpha_3 = 0,93 * 0,4 + 0,94 * 0,3 + 0,88 * 0,3 = 0,92$$

Коэффициент конкурентоспособности менеджеров предприятия составил 0,92, следовательно, потенциал составляет 0,08 или 8%, который в стратегическом плане необходимо развивать. Следует отметить высокий интеллектуальный и квалификационный уровень управленческого персонала. Подготовка и переподготовка менеджеров предприятия производится ежегодно. Тематика семинаров выбирается в соответствии с занимаемой должностью сотрудника. Особое внимание уделяется вопросам рыночной экономики, в частности рынка капитала, ценных бумаг, рынка сбыта продукции и маркетинга.

Следует уделить внимание психофизиологическому потенциалу менеджеров, так как в результате опроса, было выявлено, что они слабо мотивированы. Необходимо создать «команду» не только из менеджеров, но и специалистов, передовых рабочих, с тем, чтобы усилить приверженность сотрудников организации. Существует проблема

утечки кадров, причем уходят первоклассные специалисты и уходят к конкурентам. Поэтому предлагается пересмотреть систему мотивации сотрудников и осуществить переход от авторитарного стиля управления к смешанному: авторитарно-демократическому.

II. Для специалистов предприятия „Combinatul de pâine” SA:

$$\bar{K}_{КП(С)} = K_{III} * \alpha_1 + K_{КП} * \alpha_2 + K_{III} * \alpha_3 = 0,87 * 0,3 + 0,97 * 0,4 + 0,78 * 0,3 = 0,88$$

Коэффициент конкурентоспособности специалистов предприятия составил 0,88, следовательно, 12% составляет потенциал, который в стратегическом плане необходимо развивать. Следует отметить высокий квалификационный потенциал сотрудников (0,97), что объясняется высоким образовательным уровнем и трудовым стажем. Соответствующий уровень образования позволяет конкурировать в технологиях производства хлеба и хлебобулочных изделий. Состав бухгалтерии, на наш взгляд, большой, но это объясняется тем, что многие операции по учету ведутся вручную. Следует установить локальную компьютерную сеть, что позволит сэкономить время и ресурсы.

Однако, сотрудники слабо мотивированы, и при опросе 80% согласились, что сменят место работы, если им предложат более высокие заработки.

III. Для рабочих предприятия „Combinatul de pâine” SA:

$$\bar{K}_{КП(Р)} = K_{III} * \alpha_1 + K_{КП} * \alpha_2 + K_{III} * \alpha_3 = 0,63 * 0,25 + 0,95 * 0,5 + 0,73 * 0,25 = 0,82$$

Коэффициент конкурентоспособности рабочих предприятия составил 0,82, потенциал, следовательно, составляет 18%. Необходимо отметить высокий профессиональный уровень рабочих предприятия и большой стаж работы на пищевом предприятии. Это обеспечивает конкурентоспособность предприятия в рыночной среде.

Средний коэффициент конкурентоспособности персонала по всем категориям можно рассчитать по формуле средней арифметической взвешенной:

$$\bar{K}_{КП} = \frac{\bar{K}_{КП(М)} * ЧМ + \bar{K}_{КП(С)} * ЧС + \bar{K}_{КП(Р)} * ЧР}{ОБЩАЯ.ЧИСЛЕННОСТЬ.ПЕРСОНАЛА} = \frac{0,92 * 23 + 0,88 * 67 + 0,82 * 598}{688} = 0,83$$

Анализируя результаты оценки человеческого потенциала на исследуемых предприятиях, можно сделать вывод, что конкурентоспособность персонала находится на высоком уровне, что позволяет предприятиям конкурировать в рыночной среде и производить конкурентоспособный продукт. Однако, необходимо уделить внимание развитию потенциала персонала с тем, чтобы поддержать имеющийся уровень конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Результаты подсчета коэффициентов конкурентоспособности - в таблице 21.

Таблица 21

Расчет коэффициентов конкурентоспособности по категориям персонала исследуемых предприятий

| Предприятие | Коэффициент конкурентоспособности | | | Средний коэффициент конкурентоспособности |
|---------------------------------------|-----------------------------------|-------------|---------|---|
| | менеджеры | специалисты | рабочие | |
| SA „Combinatul de pîine” | 0,92 | 0,88 | 0,82 | 0,83 |
| IS „Combinatul de produse alimentare” | 0,93 | 0,85 | 0,85 | 0,87 |
| SA „Barza albă” | 0,98 | 0,81 | 0,80 | 0,86 |
| SA „Basarabia Nord” | 0,87 | 0,79 | 0,82 | 0,83 |
| SA „Produse cerealiere” | 0,91 | 0,85 | 0,78 | 0,85 |
| SA „Incomlac” | 0,86 | 0,87 | 0,87 | 0,87 |
| SA „Floarea Soarelui” | 0,92 | 0,80 | 0,80 | 0,84 |
| SRL „Reflex” | 0,78 | 0,62 | 0,62 | 0,67 |
| SRL „Rusnac – Moldaqua” | 0,75 | 0,75 | 0,75 | 0,75 |
| SA „Fabrica de confecții Bălțanca” | 0,96 | 0,91 | 0,85 | 0,91 |
| SA „Mioara” | 0,72 | 0,70 | 0,70 | 0,71 |
| SA „Flautex” | 0,70 | 0,65 | 0,62 | 0,66 |
| ÎM „Fasion Group” | 0,88 | 0,76 | 0,82 | 0,82 |

Средний коэффициент конкурентоспособности по исследуемым предприятиям северной зоны Республики Молдова показан на рис. 11.

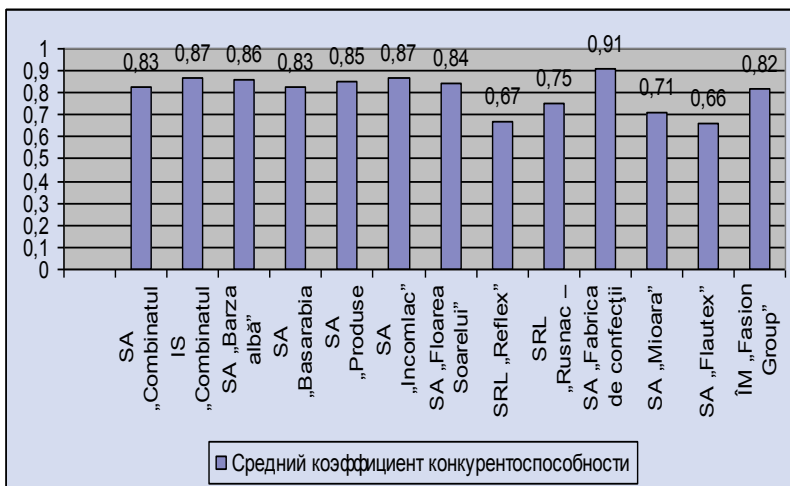


Рис. 11. Средний коэффициент конкурентоспособности по предприятиям северного региона Республики Молдова

Как видно из рисунка, наиболее высокий коэффициент конкурентоспособности зафиксирован у персонала предприятия SA „Fabrica de confecții Bălțanca”, что является, на наш взгляд, результатом применения стратегического менеджмента в управлении персоналом и развития персонала через обучение.

При проведении SWOT – анализа персонала предприятий были выявлены качественные характеристики персонала, представленные в таблице 22.

Таблица 22

**SWOT – анализа персонала исследуемых предприятий
северного региона Республики Молдова**

| Сильные стороны | Слабые стороны | Возможности | Угрозы |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • высокий уровень образования менеджеров, руководителей среднего звена и специалистов; • большой стаж работы на предприятии; • незначительный удельный вес непроизводственного персонала. | <ul style="list-style-type: none"> • низкий уровень квалификации основных рабочих; • большая текучесть кадров, в особенности специалистов и рабочих; • слабая система стимулирования труда; • составление менеджерами документов вручную. | <ul style="list-style-type: none"> • улучшение системы стимулирования труда; • повышение квалификации рабочих; • снижение текучести персонала; • повышение производительности труда. | <ul style="list-style-type: none"> • нехватка ресурсов для стимулирования персонала; • сохранение текучести кадров. |

Вывод: В ходе проведенного исследования человеческого потенциала на предприятиях северной зоны Республики Молдова, было выявлено, что предприятия легкой промышленности, обладая квалифицированной рабочей силой, современной техникой и технологиями производства, применяя стратегический менеджмент в управлении, при поддержке иностранных инвестиций, добиваются лучших финансовых результатов деятельности, чем предприятия пищевой промышленности. Этот факт подтверждает анализ объемов промышленного производства предприятий исследуемой зоны, а так же стратегии развития бизнеса, предпринимаемые менеджментом.

Аналитическое исследование стратегического менеджмента персонала позволило выявить проблемы и определить факторы, влияющие на формирование и реализацию человеческого потенциала.

Факторы, существенно, положительно влияющие на деловую активность указаны, по убыванию влияния: материальное стимули-

рование; социальные факторы (моральное стимулирование); трудовые отношения и социально-психологический климат в коллективе; самостоятельность в работе; творческая атмосфера.

Факторы, отрицательно влияющие на деловую активность, названы следующие: боязнь потерять работу; материальное стимулирование; деловое администрирование. Наиболее весомым фактором, не удовлетворяющим работников, является материальное стимулирование (размер заработной платы). При этом, материальное стимулирование является как мотивирующим, так и демотивирующим фактором, влияющим на деловую активность работников.

Выделено мотивационное ядро производительной работы: приоритетными мотивами в условиях стратегических изменений становятся обучение; выполнение более сложной, творческой и значимой работы; карьерный рост и развитие, в то время, как в обычных условиях – денежное вознаграждение, социальные факторы и самостоятельность в работе.

ГЛАВА 3. Повышение эффективности стратегического менеджмента человеческого потенциала

3.1. Стратегическое развитие человеческого потенциала через рыночно - ориентированное обучение

Функционирование предприятий в условиях рыночной экономики и международная интеграция Республики Молдова в Европейское сообщество произвели фундаментальные изменения в управленческой деятельности, в частности, в менеджменте персонала. Сегодня, человек в организации – ее богатство, сила, успех на рынке [17,52,77].

Как показали исследования, многие предприятия испытывают потребность в конкурентоспособном персонале, профессионально-квалификационные характеристики которого должны отвечать требованиям рыночной экономики, быть приверженцами организации, с тем, чтобы в стратегическом плане своим потенциалом создать возможность реализации миссии и целей организации. А в последующие 5-10 лет эта потребность возрастет в связи с интеграцией Республики Молдова в Европейское сообщество. Поскольку, предприятиям придется конкурировать не только и не столько с отечественными производителями аналогичных товаров и услуг, которые сумели выжить в условиях рынка, а с западными фирмами, история становления которых, в условиях рынка, более долгая, конкурентоспособность более высокая, персонал более квалифицирован.

К сожалению, отечественные товары плохо продвигаются на внешних рынках. Из 12 стран СНГ отечественные производители активно сотрудничают только с Россией, Украиной и Белоруссией, а из 25 стран Евросоюза - с Германией и Италией. По показателю промышленного роста среди стран СНГ Молдова занимает шестое место. Если после первого квартала 2013 г. Молдова занимала третье место с

показателем промышленного роста 16,7%, то по результатам за девять месяцев она спустилась на шестое место с показателем роста 7,9% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, указывают данные Статкомитета СНГ. Общий объем промышленного производства за указанный период составляет, согласно статистике Содружества, 12,1 млрд. лей [140].

По темпам роста молдавскую промышленность опережает промышленность Таджикистана (16%), Белоруссии (15,7%), Украины (14,4%), Казахстана (10,3%) и Киргизии(9,2%).

Отдельного анализа заслуживает география молдавского экспорта. В прошлом году наши предприятия поставляли свои товары в 75 стран мира. Среди стран назначения молдавского экспорта появились и новые государства - Мавритания, Северная Корея, Буркина Фасо, Кения, Гвинея-Бисау и др. Среди внешнеторговых партнеров, куда молдавский экспорт в прошлом году возрос, можно назвать Россию, Италию, Великобританию, Бельгию. Сюда же можно отнести Иорданию, экспорт в которую возрос в два раза - с 0,7 до 1,4 млн. долларов. В то же время заметно снизились объемы поставок в Венгрию - с 16 до 4 млн. долларов, в Австрию - с 10 до 6 млн., в Польшу - с 5 до 2 млн., в Грецию - с 5,8 до 2,4 млн. долларов.

Молдова, безусловно, не может сравниться по экспорту с развитыми странами мира, таких как США, Япония, Европейские страны.

Экспортная стратегия Молдовы должна ориентировать отечественных производителей на завоевание новых рынков, сохраняя при этом, свои позиции на имеющихся сегментах рынка.

Однако чтобы сохранять свои позиции на рынке и выживать в условиях жесткой конкуренции, экономические агенты должны обладать необходимым потенциалом.

На протяжении большей части 90-х годов молдавская промышленность переживала глубокий кризис. Многие компании использовали менее половины своих производственных возможностей, а некоторые полностью закрылись. В результате объем промышленного производства сократился на одну треть. Проблема заключалась в том, что в промышленности использовались устаревшие методы управления и оборудование. Однако предприятия не располагали достаточными средствами для приобретения нового оборудования, а кредит можно было получить только под очень высокий процент. Без повышения эффективности управления и замены устаревшего оборудования эти предприятия подвергались реальному риску полного закрытия.

Для того чтобы решить эту проблему, в 1996 году было создано Агентство АРИА, оказывающее предприятиям помощь по завершении их приватизации. Основная цель этого агентства – внедрение новых бизнес-технологий и поддержка реформ в финансовом и промышленном секторах путем оказания постприватизационной помощи и содействия получению частными компаниями кредитов у местных коммерческих банков.

Со времени создания АРИА, более сотни предприятий получили возможность внедрить у себя современные технологии управления, в частности в таких областях, как управление финансовой деятельностью, развитие человеческого потенциала и контроль качества выпускаемой продукции.

Агентство было создано в качестве независимой, неправительственной, некоммерческой и неприбыльной организации, деятельность которой должна контролироваться наблюдательным советом, состоящим из 7 человек. Ведущие исследователи АРИИ: Чеботарь М., Георгица М., Бугаян Л., Эфрос А.

Цель агентства - управление, мониторинг и координация технической помощи, поступающей из международных и внутренних источников, для поддержки предприятий в постприватизационный период. К 2000 году общий бюджет проекта составил \$5,8 млн. За четыре года АРИА использовала около \$3,9 млн. За это время агентство оказало содействие 103 предприятиям, разработало 58 планов реструктуризации и 5 планов ликвидации. По оценкам специалистов промышленное производство в республике стало расти опережающими темпами и, это считают, во многих случаях, заслугой АРИИ.

АРИА проводила исследования так же и на большинстве крупных Бельцких предприятиях, в том числе на SA „Fabrica de confecții Bălțanca”, SA „Rada”, SA „Combinatul de produse alimentare”, SA „Combinatul de pîine”, SA „Floarea Soarelui”, SA „Flautex” и др. Результаты SWOT – анализа менеджмента, коммерческой и финансовой деятельности этих предприятий позволили выявить недостатки в управлении и выработать стратегии выхода предприятий из кризиса.

Результаты SWOT – анализа персонала явились ценным руководством для дальнейшего планирования деятельности служб управления персоналом, разработки программ развития персонала, выработки стратегий менеджмента персонала с целью формирования конкурентоспособного персонала.

Доказано, что конкурентоспособный персонал представляет собой не только реальную возможность выживаемости предприятий в конкурентной борьбе, но и создает конкурентные преимущества выпускаемому продукту в краткосрочной и среднесрочной перспективе, что позволяет эффективно осуществлять деятельность организации в стратегическом плане [17, 29, 35, 52, 101]. Конкурентоспособный персонал, в свою очередь, обеспечивает конкурентоспособность предпри-

ятию, что позволяет адаптироваться предприятию в условиях рыночных изменений.

Конкурентоспособный персонал представляет интерес для конкурентов, производящих аналогичную продукцию, поэтому, сегодня, на предприятиях, наблюдается процесс переманивания квалифицированных специалистов, путем полного или частичного удовлетворения их потребностей. Такая ситуация наблюдается на „Combinatul de rîine” SA, часть высококвалифицированных специалистов которого, перевелась на другое, более успешное предприятие. Причем, уходят, как правило, менеджеры и специалисты, коэффициент конкурентоспособности которых, как показали исследования, высокий. Коэффициенты конкурентоспособности по категориям персонала исследуемых предприятий северной зоны Республики Молдова представлены на рис. 12.

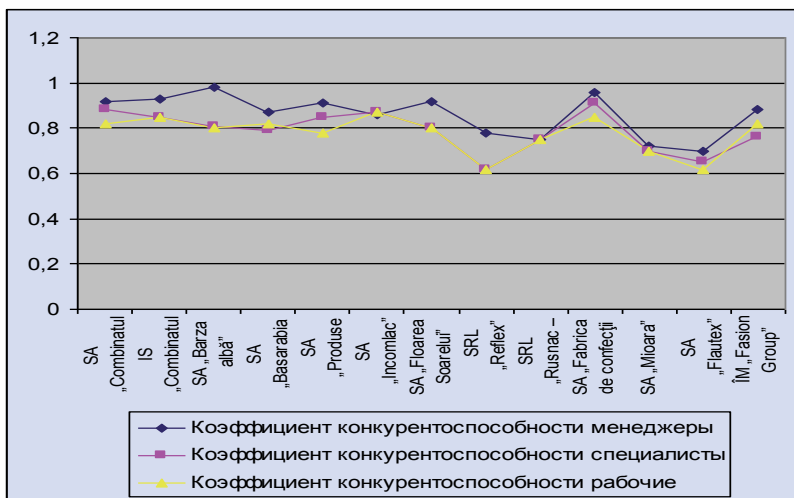


Рис. 12. Коэффициенты конкурентоспособности по категориям персонала исследуемых предприятий северного региона Республики Молдова

Конкуренты предлагают более высокую оплату труда, лучшие условия работы, и специалисты, мотивированные размером вознаграждения и, соизмеряя издержки упущенных возможностей, уходят, унося с собой не только знания, опыт, потенциал, но и корпоративные секреты, стратегические планы предприятия.

В ходе проведенного исследования было выявлено, что большая часть работников исследуемых предприятий планируют работу на данном предприятии только в ближайшей перспективе – 60% опрошенных, и 21,7% работников не увязывают свою деятельность в данном предприятии в долгосрочной перспективе (приложение 6, анкета 1, позиция 5.1 и 5.2). Следовательно, в ближайшие годы, на исследуемых предприятиях, можно предположить, будет наблюдаться отток специалистов, что повлечет снижение конкурентоспособности предприятий.

Текущее высококвалифицированных специалистов усугубляется несовершенной системой мотивации, принятой на предприятиях, которая, в большинстве случаев, сводится к материальному вознаграждению и выполнению социальных обязательств, гарантированных государством. Однако, в ходе исследования, было выявлено, что в условиях стратегических изменений материальное вознаграждение сотрудников отходит на второй план, и приоритетными мотивами производительной работы становятся потребности в самореализации работника и актуальности в условиях рынка (приложение 6, анкета 2, позиция 10.1.1). Эти мотивы заключаются в обучении с целью повышения профессионально-квалификационного уровня; выполнение более сложной, творческой и значимой работы; карьерный рост и развитие.

Прогнозирование процесса текучести специалистов базируется на анализе стратегического развития предприятий, исследуемой зоны, представленного в приложении 5, таблица 5.1.

Большинство исследуемых предприятий, такие как, SA „Fabrica de confecții Bălțanca”, SA „Rada”, SA „Basarabia Nord”, SA „Produce cerealiere”, SRL „Rusnac – Moldaqua” реализует стратегии диверсифицированного роста – увеличения объемов производства и продаж, обновления и расширения ассортимента выпускаемой продукции, расширения рынка сбыта продукции (приложение 5, таблица 5.1), что, в конечном итоге позволит максимизировать прибыль предприятий в долгосрочной перспективе.

Объемы промышленной продукции в перспективе рассчитаны методом экспертных оценок и согласованы в ходе проведенного собеседования с администрацией исследуемых предприятий, экономистов, плановиков. Необходимо учитывать тот факт, что успех прогнозирования на основе метода экспертных оценок зависит от профессионализма и компетентности экспертов. Такое прогнозирование не требует больших затрат и может быть достаточно точным (особенно если оно является краткосрочным), однако экспертные оценки носят субъективный характер, зависят от “ощущений” эксперта и не всегда поддаются рациональному объяснению.

Тем не менее, в перспективе до 2020 года, на большинстве исследуемых предприятий, объемы продаж промышленной продукции, предположительно, должны возрасти в два - три раза.

Большими темпами наращивает производство продукции в пищевой промышленности - SA „Floarea Soarelui”, в легкой промышленности - SA „Fabrica de confecții Bălțanca”.

Предприятия же, в недавнем прошлом проводившие техническое перевооружение производства (SA „Incomlac”, SA „Combinatul de produse alimentare”, SA „Floarea Soarelui”) реализуют стратегии повышения качества продукции, что тоже приведет к максимизации прибыли.

Заслуживает внимание и тот факт, что часть предприятий, реализуя стратегию расширения рынка сбыта продукции, выходят на европейский рынок, который предъявляет требования к качеству продукта, что в свою очередь, требует соответствующей подготовки специалистов. Это подготовка не только высококвалифицированных специалистов, способных производить конкурентоспособный продукт, но и специальная подготовка в области международных валютно-финансовых отношений, бухгалтерского учета, маркетинга, менеджмента.

В соответствии с Трудовым кодексом Республики Молдова, на каждом предприятии, являющимся юридическим лицом, работодателем совместно с представителями работников ежегодно составляются и утверждаются планы профессиональной подготовки (статья 213 (2)). В этой связи планируется непрерывная профессиональная подготовка и техническая подготовка работников (статья 212). Однако, на наш взгляд, необходимо осуществлять подготовку и обучение специалистов также и по вопросам рыночной экономики, с тем, чтобы сформировать потенциал работников в соответствии с требованиями рыночной среды.

Отсюда, в соответствии с реализуемыми стратегиями исследуемым предприятиям потребуется высококвалифицированный персонал, который, традиционно привлекается из двух источников: внутреннего и внешнего.

Внутренний источник напрямую связан с политикой менеджмента предприятия в отношении человеческого потенциала. Если предприятие реализует политику развития сотрудников в рамках предприятия и формирования «универсальных» специалистов, то внутренний источник пополняется за счет ротации персонала, то есть перемещение сотрудников по должностям (вертикальная ротация) и по отделам (горизонтальная ротация). Решающим для привлечения сотрудников является, как правило, индивидуальные достижения сотрудников, рекомендации менеджеров, просмотр картотеки сотрудников. Внутренний источник должен быть спланированным, то есть, перемещение по должностям после профессиональной переподготовки, повышения образовательного уровня, просмотр результатов аттестации. Внутренние источники набора сотрудников не требуют значительных затрат, и практически исключают ошибки. Особенно это актуально для менеджеров и лидеров, «выращенных» во внутренней среде.

Внешний источник набора персонала состоит из специалистов, находящихся на стадии поиска работы, работников, состоящих в списках на биржах труда и специалистов, только закончивших высшее или специальное образование. Средствами привлечения сотрудников из внешних источников являются следующие: объявление в газетах, реклама предприятия, привлечение временно безработных состоящих на учете на бирже труда, лизинг персонала.

Сегодня на рынке труда, в поисках работы, находится значительная масса специалистов, получивших образование и не обеспеченных местом работы. С течением времени эти специалисты теряют квалификацию, что ведет к потере качества рабочей силы на рынке труда. В результате, данная категория работников ищет альтернатив-

ные возможности приложения труда, в том числе, в других странах, либо переквалифицируется, что влечет за собой вложение дополнительных денежных средств как государственных, так и домашних хозяйств.

В целях адаптации безработных к спросу на рынке труда Агентства занятости населения проводят профессиональную подготовку.

Спрос на рабочую силу, формируемый предприятиями, предъявляет определенные требования к качеству специалистов, которое находит отражение в их конкурентоспособности, и количеству специалистов, определяемое потребностью в персонале. При этом важно обеспечить баланс рабочей силы и рабочих мест, уменьшив перепроизводство специалистов, не отвечающих требованиям спроса.

В связи с этим, на наш взгляд, формирование и применение человеческого потенциала необходимо осуществлять в тесной взаимосвязи на макро и микро-уровнях – развивая потенциал работников через обучение и осуществляя подготовку молодых специалистов на микроуровне, тем самым, формируя качество (конкурентоспособность) рабочей силы на макро - уровне. При этом основой формирования потенциала страны считаем обучение, ориентированное на потребности рынка в перспективе.

Стратегическое развитие потенциала через обучение персонала, в свою очередь, позволит уравновесить спрос и предложение на рынке труда. При этом, предложение рабочей силы предполагает способность работников предприятия выполнять некоторую работу, то есть это – возможность производства. А спрос ориентируется на человеческий потенциал, то есть, способность работников производить про-

дукцию или услуги, удовлетворяющие потребителя и конкурентоспособные по отношению к аналогам, производимым конкурентами.

Очевидно, что не каждая работа способствует производству конкурентоспособного продукта. Поэтому не любое производство прибыльно, не любое производство есть стратегия бизнеса. В числе работников любого предприятия можно найти немало таких, которые работают и получают зарплату, но лишь небольшая часть результатов их труда приносит пользу. Их зарплата включается в себестоимость и повышает цену предложения продукции (услуг) предприятия, в то же время их труд не влияет на качество и другие факторы, определяющие цену спроса. Расхождение диапазонов цены предложения и цены спроса в лучшем случае приводит к снижению прибыли, в худшем – к невозможности продажи.

Отсюда, существует необходимость развивать потенциал сотрудников, с тем, чтобы результаты их труда приносили наибольший доход предприятию и создавали конкурентные преимущества изготавливаемому продукту на рынке.

В ходе проведенного исследования, было выявлено, что обучение является важнейшим фактором эффективного формирования и реализации человеческого потенциала на предприятии. Подтверждение этому мы находим в результатах исследования: актуальность развития и саморазвития через обучение отметила большая часть опрошенных – 89,5%, и только 10,5% опрошенных считает развитие через обучение для себя не актуальным. Причем, 70,2% опрошенных отмечают наиболее привлекательную и приемлемую форму обучения – семинары, тренинги в системе консалтинга и на предприятии. И только 19,6% работников желают продолжить обучение в высшем учебном заведении (приложение 6, анкета 1, позиция 7,8).

Традиционно, обучение предполагает наделение работника профессиональными знаниями в процессе обучения в высших учебных заведениях, колледжах, на производстве (внутрифирменное обучение). По сути, такое обучение формирует квалификационный и частично интеллектуальный потенциал сотрудника, но еще не характеризует его конкурентоспособность в условиях рынка.

Предлагаемый подход – **рыночно-ориентированное обучение**, которое, в соответствии с концепцией «конкурентоспособного работника» и необходимостью стратегического развития потенциала, включает:

- Развитие квалификационного и интеллектуального потенциала работников – обучение в высших и средних учебных заведениях по выбранной специальности, в соответствии с требованиями рыночного спроса, что создаст разумную конкуренцию на рынке труда и обеспечит качество рабочей силы в перспективе. Организация последиplomного обучения (докторантура, магистратура) в соответствии со стратегиями развития бизнеса и потребностью предприятия, что создаст возможность реализации инноваций предприятия и адаптации изменениям научно-технического прогресса, отвечая требованиям рыночной конъюнктуры.
- Развитие психофизиологического потенциала – обучение внутриорганизационной культуре, выращивание лидеров, формирование приверженности миссии и целям организации, что позволит создать «команду единомышленников» в перспективе и сформировать органически конкурентоспособный персонал. А так же формирование сознания здорового образа жизни, что обеспечит укрепление корпоративной культуры организации,

уменьшится число больничных листов, в результате чего растет качество и производительность труда. Вследствие этого резко снижается текучесть кадров и соответственно расходы на подбор и адаптацию новых сотрудников, снижаются производственные травмы, брак в производстве, уменьшаются стрессовые ситуации. Складывается здоровая производственная обстановка.

Развитие потенциала сотрудников должно подкрепляться рациональными инвестициями с тем, чтобы получить максимальную отдачу от применения человеческого потенциала в перспективе.

Предлагаемая методика заключается в стратегическом подходе к формированию и реализации человеческого потенциала предприятия через рыночно – ориентированное обучение, составления программ обучения на основе расчета потребности в специалистах и формируя бюджет обучения, включающий как внутрифирменное обучение, так и обучение в высших учебных заведениях, постуниверситетское образование. При составлении и проведении обучения целесообразно обращение менеджмента к консалтингу.

Учитывая тот факт, что рыночно-ориентированное обучение персонала – это многоступенчатый процесс, характеризующийся получением определенных знаний на каждом этапе и временем, определяемым сроками обучения, необходимо спланировать этот процесс таким образом, чтобы полученные знания предшествовали рыночным изменениям в экономике. В противном случае, изменения, происходящие во внешней среде, обесценят полученные знания во время обучения, и исключит необходимость их применения в практике бизнеса. Что, в конечном итоге, приведет к неоправданным инвестициям в человеческий потенциал.

При этом формы обучения, должны быть дифференцированы, и включать: обучение в высшем учебном заведении; семинары, тренинги в системе консалтинга на предприятии; постуниверситетское обучение (докторантура, магистратура), самообучение.

В соответствии с предложенным подходом формирования человеческого потенциала – рыночно – ориентированное обучение должно поводиться по специально составленной программе. Программа рыночно – ориентированного обучения составляется на срок 5 - 10 лет с подробным описанием ежегодных мероприятий. Должны быть выделены категории персонала и сроки прохождения обучения, определены критерии отбора персонала для прохождения обучения, направления и бюджет обучения.

Программа рыночно-ориентированного обучения должна содержать следующие разделы:

1. Стратегия развития персонала. В этом разделе подробно описываются стратегии формирования человеческого потенциала через рыночно – ориентированное обучение и реализация человеческого потенциала в показателях конкурентоспособности, производительности труда, качества работ, показателях эффективности труда. При этом, стратегия развития персонала должна быть соподчиненной стратегии развития бизнеса.

2. Расчет потребности в обучении персонала. В этом разделе должно быть показано количество работников по категориям персонала – менеджеров, специалистов, рабочих, которые, в соответствии со стратегиями развития персонала и требованиями рыночной среды, должны пройти обучение. При этом необходимо указать вид обучения – обучение в высших учебных заведениях, последипломное обучение, семинары, тренинги в системе консалтинга и на предприятии.

3. Активные методы обучения. Учитывая, что по результатам исследования, приоритетной формой обучения респондентами были названы семинары и тренинги, считаем целесообразным, в программе обучения выделить этот вид обучения. В этом разделе необходимо определить основные направления обучения через семинары и тренинги по категориям персонала, указав тематику и вопросы семинаров и тренингов, а также сроки их проведения, консалтинговые компании.

4. Бюджет обучения и источники его формирования. В этом разделе необходимо показать расчет затрат на обучение персонала а также источники финансирования обучения.

5. Оценка знаний. В этом разделе должны быть определены критерии, по которым будет проведена оценка полученных знаний и названы члены аттестационной комиссии.

Мы допускаем, что предлагаемая структура программы рыночно-ориентированного обучения сотрудников предприятия не является строгой, и высший менеджмент может добавить разделы программы по своему усмотрению в связи со спецификой деятельности.

В настоящее время менеджмент предприятий, при формировании потенциала сотрудников, придерживается традиционного обучения, что является не эффективным, и как показали исследования - оно осуществляется спонтанно, без соответствующей программы, в то время как рыночные отношения диктуют иные требования по формированию потенциала работников через обучение.

Отсюда, основными задачами стратегического менеджмента в рамках предлагаемого подхода является:

- выявление имеющегося потенциала сотрудников (констатация фактических способностей, применяемых в производстве, участке работ, в должности);

- определение потребностей предприятия в дополнительном потенциале в соответствии с проводимыми стратегическими изменениями;
- развитие потенциала сотрудников на основе составленной программы обучения, что позволит эффективно формировать человеческий потенциал;
- применение потенциала в соответствии с потребностями предприятия, что позволит эффективно реализовать человеческий потенциал.

В связи с этим, можно отметить следующие **преимущества стратегического подхода через рыночно – ориентированное обучение:**

Во-первых, предлагаемый подход позволит сформировать конкурентоспособный персонал в перспективе, что обеспечит конкурентоспособность предприятия.

Во-вторых, он создаст условия стратегического развития потенциала сотрудников в соответствии с требованиями рынка труда, что обеспечит баланс спроса и предложения рабочей силы.

В-третьих, он более близок по своей сути стратегиям развития бизнеса, что обеспечит соответствие стратегий развития персонала стратегиям развития бизнеса.

В-четвертых, он мотивирует сотрудников на производительную деятельность в долгосрочной перспективе, что обеспечит приверженность организации.

Такой подход позволяет не только вырастить хорошего специалиста, мастера своего дела, но и привить ему чувство приверженности организации, воспитать патриота предприятия. Это важно, поскольку сложно предугадать действия человека в отношении организации в

перспективе через десять, двадцать лет. Если менеджмент предприятия реализует стратегию «роста» человеческого потенциала, то через десять лет оно будет иметь конкурентоспособного специалиста, и будет непросто удержать его в рамках предприятия.

С другой стороны деятельность предприятия развивается циклично, также как и экономика в стране, то есть, будут периоды процветания и кризисы. Это реалии рыночной экономики и необходимо учитывать этот момент. Именно в периоды благополучия предприятие должно заручиться поддержкой конкурентоспособных сотрудников, с тем, чтобы в периоды кризиса они не покинули организацию, а наоборот, отнеслись к этому как к личной трагедии и способствовали выходу предприятия из кризиса.

Вывод: Предприятия испытывают потребность в конкурентоспособном персонале, профессионально-квалификационные характеристики которого должны отвечать требованиям рыночной экономики, быть приверженцами организации, с тем, чтобы в стратегическом плане своим потенциалом создать возможность реализации миссии и целей организации. А в последующие 5-10 лет эта потребность возрастет в связи с интеграцией Республики Молдова в Европейское сообщество.

Предлагается формировать конкурентоспособный персонал развитием человеческого потенциала на микро - уровне, определяемой потребностью предприятий в перспективе, в тесной взаимосвязи с макро – уровнем, определяемым спросом на рынке труда. При этом необходимо обеспечить баланс рабочей силы и рабочих мест.

Повышение эффективности персонала предприятия возможно при стратегическом развитии человеческого потенциала через рыночно - ориентированное обучение. Предлагаемый подход является

актуальным в условиях рыночных отношений и обеспечивает конкурентоспособность персонала в долгосрочной перспективе.

Рыночно – ориентированное обучение включает: развитие интеллектуального, квалификационного, психофизиологического потенциала работников.

Программа рыночно-ориентированного обучения должна включать следующие разделы: стратегия развития персонала; расчет потребности в обучении персонала; активные методы обучения; бюджет обучения и источники его формирования; оценка знаний.

Развитие человеческого потенциала через рыночно-ориентированное обучение, как стратегический подход обладает системностью, комплексностью, целенаправленностью, что, на наш взгляд, позволит эффективно сформировать и реализовать возможности персонала в долгосрочной перспективе.

3.2. Эффективное формирование и реализация человеческого потенциала на предприятии: обоснование стратегического подхода

В современных условиях управление персоналом становится все более важным для успешного управления предприятием и в то же время все более сложным.

Предлагаемый подход - стратегическое развитие человеческого потенциала предприятия через рыночно – ориентированное обучение, основан на далеко идущих прогнозах развития организации, ее персонала. Применение этого подхода в Молдове особенно актуально, поскольку только на его основе возможно создание конкурентоспособной экономики в условиях ужесточения конкуренции и интернационализации производства.

Различные сферы информационно - рыночной экономики породили спрос на работников особо высокой квалификации, конкурентоспособных, которых в настоящее время не хватает во многих странах мира, в том числе в Молдове. Все это серьезно влияет на стратегию управления персоналом, и, особенно, на процесс формирования и реализацию человеческого потенциала, поскольку приходится учитывать новый тип работника, его мотивы производительной работы в условиях стратегических изменений, новый характер его труда и меняющийся образ жизни всего общества.

В связи с этим, стратегии менеджмента персонала должны быть известны не только высшему менеджменту предприятия, но и всем ее сотрудникам, чтобы быть реальной и эффективной.

На практике же, этот момент упускается. Подтверждение этому мы находим в результатах проведенных исследований: всего 52,8% опрошенных информированы о долгосрочных стратегиях развития предприятия (приложение 6, позиция 1.2.1.) Большинству респондентам, обладающим информацией о стратегиях развития бизнеса известны так же и стратегии управления человеческими ресурсами (96,4%) и 30,2% опрошенных, не информированы о стратегиях развития бизнеса в долгосрочной перспективе. Отсюда вывод – информацией о развитии бизнеса в перспективе и о стратегических планах предприятия обладают только 2/3 работников, большая часть которых относится к управленческому персоналу.

При этом информация о стратегии предприятия и выполняемой работы способствует реалистичности ожиданий только у 39,6% опрошенных работников исследованных предприятий, что демотивирует работников. Отсюда, при формировании стратегии предприятия, в том числе и стратегии менеджмента персонала, необходимо проинформи-

ровать сотрудников и более того, привлечь их к процессу формирования стратегии. Это позволит повысить заинтересованность работников в делах предприятия и, будет способствовать сплочению коллектива общей миссией.

При формировании стратегии развития человеческого потенциала на предприятии, большая роль должна отводиться маркетингу, как информационной базы. На практике, маркетинговые службы осуществляют функции отделов сбыта и снабжения. Недооценивая возможности маркетинга, менеджмент оперирует некачественной информацией, что приводит к ошибкам в процессах формирования стратегий менеджмента персонала - набора и отбора, продвижению персонала, инвестиций.

Предлагается развивать функцию маркетинга в стратегическом менеджменте человеческого потенциала, что позволит предприятиям исследуемой зоны создать возможность эффективного формирования человеческого потенциала. В связи с этим, необходимо выделить направления маркетинга человеческого потенциала, которые отсутствуют на исследуемых предприятиях и которые необходимо развивать (таблица 23).

Как видно из таблицы, большинство исследованных предприятий не проводят диагностику рынка труда и не выявляют рыночных требований к качеству рабочей силы.

На предприятиях не осуществляется маркетинг карьеры персонала. Однако, по результатам исследования, 27,6% опрошенных отмечают существенное положительное влияние карьерного роста и развития на деловую активность, что подтверждает необходимость маркетинга карьеры.

Таблица 23

Направления маркетинга человеческого потенциала, которые необходимо развивать исследуемым предприятиям

| Предприятия | Направления маркетинга человеческого потенциала | | | | |
|---------------------------------------|---|--|---|---|--|
| | Диагностика рынка труда и выявление рыночных требований к качеству рабочей силы | Анализ объемов продаж и сбыта продукции и расчет в потребности персонала | Обоснование инвестиций в человеческий потенциал | Обобщение информации для разработки стратегий развития человеческого потенциала | Маркетинг индивидуальной карьеры сотрудников |
| SA „Combinatul de pâine” | ▲ | | ▲ | ▲ | ▲ |
| IS „Combinatul de produse alimentare” | ▲ | | ▲ | | |
| SA „Barza albă” | | | | ▲ | ▲ |
| SA „Basarabia Nord” | ▲ | | | | |
| SA „Produse cerealiere” | | ▲ | | | ▲ |
| SA „Incomlac” | | | | ▲ | ▲ |
| SA „Floarea Soarelui” | ▲ | | ▲ | | |
| SRL „Reflex” | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| SRL „Rusnac – Moldaqua” | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| SA „Fabrica de confecții Bălțanca” | | | ▲ | | ▲ |
| SA „Mioara” | ▲ | ▲ | ▲ | | ▲ |
| SA „Flautex” | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ |
| ÎM „Fasion Group” | | | ▲ | | ▲ |

Стратегическое развитие человеческого потенциала предлагается ориентировать на индивидуальное планирование карьеры, что означает разработку собственных действий по достижению индивидуально осознанных профессиональных и трудовых позиций, а также поведение, направленное на их достижение. Если у менеджера или

специалиста есть план карьеры, не ограничивающейся одной организацией, уверенность в себе, то это уменьшает страх перед сокращением рабочих мест, боязнь быть уволенным. Чтобы успешно спланировать карьеру, надо полагаться в основном на свои собственные силы, знания и самоконтроль.

Проведенные исследования констатируют тот факт, что свою карьеру планируют 73,6% опрошенных и 26,7% работников не планируют свой служебный рост. При этом, возможность успешной карьеры на предприятии в связи с предстоящими изменениями отметили 88,7% опрошенных. Следовательно, работники задумываются о своем служебном росте, планируют трудовую карьеру в перспективе, и в условиях стратегических изменений. Однако, пассивное планирование трудовой карьеры со стороны работников, не дает желаемых результатов. Не чувствуя поддержки со стороны администрации, работники ищут альтернативные возможности реализации потребности в самовыражении, и, в результате, предприятие может потерять инициативного, энергичного сотрудника.

Отсюда, существует необходимость управления трудовой карьерой со стороны менеджмента предприятия. Для этого, следует формировать индивидуальную карьеру сотрудников, и в первую очередь тех, кто по своим качествам способен к продвижению, лидерству, обучению, проявляет инициативу.

Как показали исследования, карьерный рост и развитие является важным мотивом производительной работы в условиях стратегических изменений. При этом, наибольшее влияние на карьеру и самореализацию в условиях стратегических изменений, по оценкам работников исследованных предприятий, оказывает профессионально – ква-

лификационный уровень работников и лидерские качества, коммуникативные характеристики (приложение 6, анкета 2, позиция 7).

По мнению работников, менеджмент определяет и прогнозирует профессиональные, квалификационные, деловые и личные качества в соответствии с выполняемой работой в условиях стратегических изменений, скорее оптимально, чем нет. На это указали 35,8% опрошенных, и 20,8% считают, что этот процесс не оптимален.

Не оправданы ожидания работников исследуемых предприятий и в отношении возможности формирования и реализации потенциала, предоставляемой менеджментом.

В результате проведенного исследования, было выявлено, что удовлетворение возможностью формирования и реализации потенциала отмечено только 12,4% опрошенных, что указывает на не стратегичность подхода менеджмента.

Следовательно, менеджмент исследуемых предприятий должен предпринять шаги по созданию условий, способствующих реализации карьерного роста, благоприятно сказываться на формировании потенциала, и такой ситуацией, на наш взгляд, может быть атмосфера обучающейся организации.

Необходимо отметить, что на большинстве исследуемых предприятий стратегическое формирование человеческого потенциала не осуществляется. Предприятия можно условно подразделить на три группы. Первая группа включает предприятия, которые не осуществляют обучение персонала. Стратегии управления персоналом базируются на получении максимальной отдачи от применения человеческих способностей и достижении высоких показателей производительности труда. Удовлетворение потребностей предприятия в сотрудниках более высокой квалификации происходит за счет привлечения специа-

листов извне. Сократив, тем самым, расходы на обучение, руководство получает «готовых» специалистов с наименьшими затратами. Однако, в дальнейшем, не развивая потенциал сотрудников, предприятие рискует остаться в стороне от инноваций, происходящих в рыночной среде. Чтобы решить эту проблему, руководство идет на дополнительный набор специалистов со «свежими» знаниями, сокращая при этом персонал предприятия. Отсюда возникают негативные последствия: увеличивается текучесть кадров, снижается производительность труда, увеличивается ценность материального вознаграждения как основного фактора мотивации труда, нарушается сплоченность трудового коллектива, что ведет к разрушению корпоративной культуры предприятия. Отсюда, можно констатировать, что руководство этих предприятий преследует тактические цели, решая текущие проблемы производства, но не рациональным методом.

Вторая группа предприятий в рамках управления персоналом осуществляет традиционное обучение и плановое повышение квалификации работников. Из расчета потребностей в персонале руководство планирует предстоящие расходы на обучение, на подготовку и повышение квалификации работников, и в течении определенного периода реализует их. Здесь также не применяется стратегический подход в формировании и реализации человеческого потенциала, однако, ситуация более благоприятная чем в первой группе.

Третья группа предприятий – это предприятия легкой промышленности, где в управлении присутствуют иностранные инвесторы и используются западные методы управления. На этих предприятиях налажена четкая система профессиональной подготовки и обучения персонала, периодически, внутрифирменно, проводятся тренинги и семинары. На руководящие должности, включая линейный менедж-

мент, отбираются специалисты, прошедшие тестирование на конкурсной основе, что создает разумную конкуренцию внутри коллектива. Здесь наблюдаются элементы стратегического менеджмента персонала, но не во всех вопросах. К примеру, развивая квалификационный и интеллектуальный потенциал сотрудников, руководство очень мало уделяет формированию психофизиологического потенциала, созданию благоприятной социально – психологической атмосферы, взаимопомощи и взаимовыручки в коллективе, формированию «команды». Обучение персонала происходит в основном по техническому направлению, а по вопросам рыночной экономики проводят семинары и тренинги только для менеджеров высшего звена.

Предлагаемый нами подход, на наш взгляд, учитывает вышеуказанные недостатки, что позволит эффективно сформировать потенциал сотрудников в перспективе.

Группировка исследуемых предприятий северной зоны Республики Молдова по используемым стратегиям развития персонала, представлена в таблице 24.

Поскольку эффективность формирования и реализации человеческого потенциала предприятия прослеживается в течении ряда лет, поэтому проследим улучшение экономических показателей деятельности предприятия.

Так, анализируя данные таблицы можно сделать вывод, что предприятия, использующие западные технологии управления персоналом добиваются лучших результатов деятельности, нежели предприятия, не использующие данный подход.

Таблица 24

**Группировка исследованных предприятий северной зоны
Республики Молдова по стратегиям развития персонала**

| Группы предприятий | Наименование предприятий входящих в группу | Рынки сбыта продукции | | Стратегии развития бизнеса | Стратегии развития персонала |
|--------------------|--|---|--|---------------------------------|---|
| | | существующие | перспективные | | |
| I | SA „Mioara” | Молдова | Молдова, Румыния, Турция | Стратегия лидерства в издержках | Развитие персонала через обучение не практикуется, затраты на подготовку кадров – минимальны |
| | SA „Flautex” | Молдова Болгария | Молдова, Румыния, Болгария, Англия, Италия | | |
| | SA „Basarabia Nord” | Молдова | Молдова, Румыния, Украина | | |
| | SRL „Reflex” | Молдова | Молдова, Румыния, Украина | | |
| | SRL „Rusnac – Moldaqua” | Молдова | Молдова, Румыния, Украина, Россия | | |
| II | SA „Combinatul de piine” | Молдова | Молдова, Румыния | Стратегии диверсификации | Осуществляют традиционное обучение и плановое повышение квалификации работников в рамках подготовки и переподготовки кадров |
| | SA „Barza albă” | Молдова Украина, Эстония, Австрия, Германия, Израиль | Молдова Украина, Казахстан, Россия, Эстония, Австрия, Германия, Израиль | | |
| | SA „Combinatul de produse alimentare” | Молдова | Молдова, Румыния, Украина, Россия | | |
| | SA „Produse cerealiere” | Молдова | Молдова, Румыния, Украина, Россия | | |
| | SA „Incomlac” | Молдова | Молдова, Румыния, Украина, Россия | | |
| | SA „Rada” | Молдова | Молдова, Беларусь, Румыния, Украина, Россия | | |
| III | SA „Fabrica de confecții Bălțanca” | Молдова, Германия, Италия, Канада, | Молдова, Германия, Италия, Канада, Голландия, Англия | Стратегии диверсификации | Используются западные технологии управления |

| | | | | | |
|--|-----------------------|---|--|-------------------------|---|
| | | Голландия | | фикации и фокусирования | персоналом и элементы стратегического развития персонала через обучение |
| | SA „Floarea Soarelui” | Молдова | Молдова, Румыния, Украина, Казахстан, Россия | | |
| | SRL „Fasion Group” | Молдова, Англия, Голландия Италия, Германия | Англия, Голландия Польша, Италия, Германия | | |

Наиболее приближенной к предлагаемой методике является третья группа предприятий, где используются западные технологии управления персоналом и элементы стратегического развития персонала через обучение. В части развития бизнеса, эта группа предприятий реализует стратегии диверсифицированного и концентрированного роста, что позволяет расширять региональные рынки сбыта продукции и выходить на международные рынки.

Необходимо отметить, что при использовании ими стратегического подхода к формированию и реализации человеческого потенциала, можно добиться лучших результатов деятельности. Как показано в таблице, темпы роста объемов продаж могут возрасти до 155% с увеличением производительности труда до 43%.

Вторая группа предприятий реализует стратегии диверсифицированного роста и ограничена существующим рынком сбыта продукции. У большинства предприятий – это внутренний рынок, не выходящий за пределы Республики Молдова. Здесь существует реальная возможность значительно расширить рынки сбыта продукции, что позволит в дальнейшем, интегрировать в Европейское сообщество. Темпы роста объема продаж возрастают до 146% с увеличением производительности труда до 52%.

Первая группа предприятий реализует стратегии лидерства в издержках и сконцентрирована на внутреннем рынке Республики Молдова. Некоторые из них снижают объемы продаж и сокращают производство. Неблагоприятный инвестиционный климат ведет к снижению затрат на производство продукции и сокращает затраты на подготовку кадров. Предприятия находятся в предкризисном состоянии и необходимо предпринимать экстренные шаги по улучшению общей ситуации.

Предлагаемая методика заключается в стратегическом подходе к формированию и реализации человеческого потенциала предприятия через рыночно-ориентированное обучение. Для этого необходимо составить программу обучения на основе стратегий развития персонала, включая расчет потребности в обучении персонала и формируя бюджет обучения. При составлении и проведении обучения целесообразно обращение менеджмента к консалтингу.

В программу обучения, в первую очередь, включаются те сотрудники, деятельность которых тесно связана с внешним окружением, и совершенствование знаний которых в вопросах рыночной экономики является стратегически важным для предприятия. Это менеджеры (трех уровней управления), маркетологи, бухгалтера, юристы, технологи.

Предлагаемая методика по формированию человеческого потенциала через рыночно-ориентированное обучение позволит повысить конкурентоспособность персонала исследуемых предприятий, что в перспективе до 2020 года отразится на повышении производительности труда работников предприятия.

Напомним, что развитие потенциала сотрудников приводит к развитию организации, в том числе – вследствие самостоятельного

эволюционного процесса самообучения, поскольку сотрудники имеют возможность и желание самостоятельно совершенствовать процессы труда и управления. Потенциал развития, как подтверждают исследования, в основном формируется под влиянием трех факторов: техническое и информационное обеспечение работы (17,1%), культура организации, атмосфера обучающейся организации (16,2%) и условия служебного продвижения, творческого и личного роста (11,4%).

Следует более полно учитывать преимущества самообучения.

Во-первых, самообучение и тотальное отслеживание рыночной среды позволяет своевременно реагировать на внешние изменения, а быстрота реакции на изменения, как подтверждают практикующие менеджеры, обеспечивает успех бизнесу.

Во-вторых, признаки самообучения выделяет из общей массы работников более продвинутых, деловых, заинтересованных в успехе, что должно послужить критерием для отбора таких сотрудников для включения их в группу лиц, которые будут направлены на обучение в первую очередь.

В-третьих, самообучение стимулирует инициативные предложения сотрудников, которые, на наш взгляд, должны активно поощряться менеджментом предприятия.

В-четвертых, самообучение не предусматривает материальных затрат со стороны предприятия, что является эффективным на предприятиях, финансовые средства которых, ограничены.

С другой стороны, самообучением работников необходимо управлять, с тем, чтобы оно не стало спонтанным, и работники чувствовали поддержку организации.

Принимая за основу предлагаемый подход – рыночно – ориентированное обучение, покажем расчетное количество менеджеров и

специалистов, которым в соответствии с полученным образованием в прошлом и выполняемым объемом работ в настоящем, в перспективе, необходимо будет развивать потенциал через указанные формы обучения.

Расчет потребности в обучении персонала исследуемых предприятий с указанием вида обучения представлен в таблице 25.

Таблица 25

Расчет потребности в обучении персонала исследуемых предприятий с указанием вида обучения

| Предприятие и потребность в обучении менеджеров и специалистов (чел) | Проведение обучения в перспективе на: | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------------------|-------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------|
| | 2017 | | 2018 | | | 2019 | | | 2020 | | |
| | Обучение в высшем учебном заведении | Последипломное обучение | Семинары, тренинги в системах консалтинга на месте | Обучение в высшем учебном заведении | Последипломное обучение | Семинары, тренинги в системах консалтинга на месте | Обучение в высшем учебном заведении | Последипломное обучение | Семинары, тренинги в системах консалтинга на месте | Обучение в высшем учебном заведении | Последипломное обучение |
| SA „Combinatul de pâine”: - менеджеры - специалисты | 2 | | 2 8 | 1 | 3 6 | 1 | | 4 3 | 4 | | 4 4 |
| IS „Combinatul de produse alimentare”: - менеджеры - специалисты | 1 1 | | 3 2 | 1 | 1 4 | | | 3 3 | | 1 | 3 3 |
| SA „Barza albă”: - менеджеры - специалисты | | 1 | 2 4 | 2 | 3 4 | 2 | | 3 5 | 1 | | 5 5 |
| SA „Basarabia Nord”: - менеджеры - специалисты | 2 | | 3 6 | 1 2 | 2 6 | 2 | 1 | 2 3 | 1 1 | | 3 3 |
| SA „Produse cerealiere”: - менеджеры - специалисты | 2 | 1 | 3 5 | | 4 3 | 2 | 1 | 2 6 | 1 | | 2 2 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|--------|---|--------|---|---|--------|--------|--------|--------|--------|---|--------|
| SA „Incomlac”: - менеджеры - специалисты | 2 | | 4 4 | 2 | 1 | 4 6 | 3 | 2 | 3 4 | 1 2 | 2 | 3 5 |
| SA „Floarea Soarelui”: - менеджеры - специалисты | 2 1 | 2 | 5 5 | 1 | 2 | 4 4 | 2 | 1 | 5 5 | 1 | | 5 5 |
| SRL „Reflex”: - менеджеры - специалисты | 1 | | 2 2 | | | 1 | | | | 3 | 1 | 2 3 |
| SRL „Rusnac – Moldaqua”: - менеджеры - специалисты | 1 | | 1 2 | 1 | | 1 2 | 1 | | 1 2 | | | 2 2 |
| SA „Fabrica de confecții Bălțanca”: - менеджеры - специалисты | 2 2 | 2 | 4 6 | 1 | 1 | 5 6 | 2 2 | 1 | 5 6 | 2 | 2 | 5 6 |
| SA „Mioara”: - менеджеры - специалисты | 2 | | 2 4 | 1 | | 2 3 | 1 | | 2 3 | 1 | | 2 3 |
| SA „Flautex”: - менеджеры - специалисты | 2 1 | 2 | 3 5 | 1 | | 2 5 | 1 | | 2 5 | 1 | | 2 5 |
| ÎM „Fasion Group”: - менеджеры - специалисты | 2 | 2 | 4 4 | 1 | 1 | 4 4 | 2 | 1 1 | 5 5 | 1 | 1 | 5 5 |

Исходя из того, что приоритетной формой обучения, по результатам исследования, работниками предприятий были названы семинары и тренинги, необходимо указать направления обучения с тем, чтобы отвечать требованиям рыночной экономики и быть в курсе изменений, происходящих в ней. В этом, собственно, состоит сущность рыночно – ориентированного обучения и как следствие его – формирование конкурентоспособного персонала в перспективе.

Направления рыночно – ориентированного обучения дифференцировано по категориям персонала, применительно к должности (участку работ). Можно выделить следующие направления рыночно –

ориентированного обучения через проведение семинаров и тренингов (таблица 26).

Таблица 26

Направления обучения через семинары и тренинги
по категориям персонала

| Направления обучения (семинары, тренинги) | Категории персонала | | | | | | | | | |
|---|---------------------|--------------------|---------------------|-------------|------------|----------|-----------|-------------|--------|--------------------|
| | Менеджеры | | | Специалисты | | | | | | |
| | Высший менеджмент | Средний менеджмент | Линейный менеджмент | Бухгалтера | Экономисты | Инженеры | Технологи | Маркетологи | Юристы | Прочие специалисты |
| • по вопросам изменения законодательной базы деятельности предприятий | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | | | | | ▲ | |
| • по вопросам изменения бухгалтерского учета, расчета налогооблагаемой базы, подоходного налога с юридических лиц и др. | | | | ▲ | ▲ | | | | ▲ | |
| • по вопросам изменения трудового законодательства и социальных льгот | ▲ | ▲ | ▲ | | | | | | ▲ | ▲ |
| • по вопросам функционирования рынков ресурсов (капитала, ценных бумаг, труда), рынка сбыта продукции | ▲ | ▲ | | ▲ | | | | ▲ | | ▲ |
| • по вопросам изменения НТП, инноваций в области технологий производства | ▲ | ▲ | ▲ | | ▲ | ▲ | ▲ | ▲ | | ▲ |
| • инновации в области управления персоналом, производством, качеством продукции | ▲ | ▲ | ▲ | | | ▲ | ▲ | ▲ | | |

Необходимо отметить преимущества семинаров и тренингов как формы обучения. Во-первых, семинары и тренинги позволяют в ко-

роткие сроки (обычно от двух дней до 1 месяца) получить необходимую информацию об изменениях, происходящих в рыночной среде, что отвечает требованию – быть в курсе изменений до того, как они произошли, и подтверждает концепцию «человека информационного».

Во-вторых, семинары и тренинги предоставляют, более свежую информацию, последние изменения, инновации отвечающие потребностям предприятия. В-третьих, семинары и тренинги можно проводить без отрыва от производства, формируя учебные группы по несколько человек, что сокращает затраты предприятия на обучение. В-четвертых, семинары и тренинги предусматривают дискуссии, обсуждения, что более интересно практикующим специалистам, нежели получение теоретических знаний, хотя нельзя исключать и это.

При организации обучения посредством семинаров и тренингов следует учитывать критерии их эффективности [132, с.100]: цели обучения; выбор наиболее подходящих форм и обучающих методологий к условиям организации; адаптация процесса семинара (тренинга) к конкретным практическим задачам организации; составление программ и возможность применить полученные навыки в практической деятельности; составление оптимального графика проведения семинара (тренинга); подключение к семинару (тренингу) высококвалифицированных специалистов – преподавателей; выбор места проведения семинара (тренинга).

Как показывает таблица, направления семинаров и тренингов охватывают практически все вопросы, касающиеся деятельности предприятия в условиях рынка, соответственно сферам деятельности категории персонала. В программу обучения, как показывает таблица, по многим вопросам, должны входить менеджеры всех уровней

управления и специалисты - дифференцировано, в соответствии с выполняемыми работами.

Для эффективного формирования программы обучения считаем целесообразным обращение менеджмента к консалтингу. В настоящее время, в Молдове, как реакция на социально – экономические изменения, происходящие в бизнесе, активно формируется рынок консалтинговых услуг. Наряду с маркетинговыми услугами, наиболее практикуемыми областями являются менеджмент (88,2%), инвестиции (64,7%) и человеческие ресурсы (58,8%) [134,с.113].

В соответствии с потребностью в обучении категорий персонала, выявленной в процессе исследования и учитывая направления обучения, рассчитаем затраты исследуемых предприятий, необходимые для развития потенциала работников в перспективе. Расчет затрат (бюджет) на обучение показан в текущих ценах, без учета инфляции, до 2020 г. представлен в приложении 8.

Исходя из того, что стратегический менеджмент персонала - это управление, обеспечивающее согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников, что предполагает не только определение генерального курса деятельности предприятия, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации. Поэтому, при формировании стратегии развития человеческого потенциала, необходимо опираться на систему мотивации, используемой на предприятии.

Формирование системы мотивации — одна из наиболее сложных функций стратегического менеджера по персоналу. С одной стороны, такая система должна стимулировать сотрудников к эффективной работе, с другой — быть экономически оправданной.

Особое внимание при формировании системы мотивации необходимо уделить разработке параметров вознаграждения по результатам труда, поскольку, в условиях рынка денежное вознаграждение остается одним из основных мотивирующих факторов труда работников. Поэтому необходимо определить в каких размерах, и в каком сочетании вознаграждение должно присутствовать в системе мотивации сотрудников предприятия.

Размер денежного вознаграждения должен покрывать потребительскую корзину и немного превышать этот уровень. Высокая заработная плата является обременительной для многих предприятий, и к тому же, расхолаживает людей, уменьшает инициативу и поиск. Поэтому, практикующие менеджеры предлагают денежное вознаграждение формировать из двух частей: $2/3$ – фиксированная заработная плата, представляющая собой вознаграждение, удерживающее сотрудника на данном предприятии; $1/3$ – дифференцированное вознаграждение, изменяющееся от того, насколько работник усердно будет применять свой потенциал для достижения целей организации. Эта часть оплаты труда должна быть сильно дифференцирована по категориям персонала и вкладу каждого работника. Только в таких условиях повышается мотивационный уровень сотрудников и формируется конкурентоспособность персонала.

Если размер денежного вознаграждения не адекватен, и предприятие не в состоянии повысить оплату труда, до уровня оплаты на предприятиях – конкурентах, то недостаток необходимо компенсировать нематериальным вознаграждением так, чтобы удовлетворить потребности работников.

Система мотивации существует практически на каждом предприятии. Однако, в большинстве случаев, предприятиям не удается

добиться желаемых результатов: повысить производительность труда, создать «команду», рационально использовать интеллектуальный и профессиональный потенциал сотрудников, привить у персонала чувство приверженности целям организации. Это объясняется тем, что система мотивации стандартизирована для всего персонала, и не учитывает индивидуальные потребности каждого сотрудника. А в условиях стратегических изменений, проводимых менеджментом с целью адаптации бизнеса к изменяющимся условиям рынка, потребности персонала вообще отходят на второй план. В результате, мотивация сотрудников сводится к денежному вознаграждению по результатам труда.

Исследования, проведенные на предприятиях северной зоны Республики Молдова, показали, что система мотивации, принятая на указанных предприятиях включает традиционные элементы стимулирования труда сотрудников. Приоритетными мотивами является материальное и моральное стимулирование труда, на них указали более 50% опрошенных работников. И только 6,5% работников удовлетворены материальным вознаграждением, подавляющая часть которых исполняет функции менеджмента. У 2,9% опрошенных материальное стимулирование оказывает незначительное отрицательное влияние, а у 12,4% опрошенных этот фактор вообще не влияет на деловую активность. 19% респондентов указали на существенное отрицательное влияние социальных факторов, а у 9,5% опрошенных этот фактор не влияет на деловую активность. Существенное влияние на деловую активность в работе оказывают трудовые отношения и социально-психологический климат в коллективе (46,7%), а так же самостоятельность в работе (34,3%) и творческая атмосфера (34,7%).

Однако приоритет мотивов производительной работы изменяется в условиях проводимых стратегических изменений. В результате проведенного исследования, было выявлено, что основным мотивом, влияющим на результативность и эффективность труда, в условиях стратегических изменений, является обучение и развитие с целью повышения профессионально – квалификационного уровня. На него указали 66% опрошенных работников. В то время как своевременная оценка по результатам и адекватное поощрение отметили 50% опрошенных работников. Результаты исследования указывают на тот факт, что в условиях стратегических изменений, денежное вознаграждение по результатам труда отходит на второй план, а приоритет отдается обучению и развитию с целью повышения профессионально-квалификационного уровня.

Обосновываемый в настоящей монографии подход к эффективному формированию и реализации человеческого потенциала, на наш взгляд, будет отвечать потребностям работников в обучении, за счет создания атмосферы обучающейся организации в соответствии с требованиями рыночной среды. В связи с этим, в основе оценки, как и всей системы формирования конкурентоспособного, человеческого потенциала положим личные качества каждого сотрудника, приоритетными из которых, будут потребность в знаниях, способность к обучению и самообучению, желание развиваться и развивать других.

Эффективной реализацией человеческого потенциала будем считать конкурентоспособность персонала в таких показателях как прибыль, рентабельность предприятия, производительность труда и качество выпускаемого продукта, объем производства и объем продаж, имидж предприятия.

3.3. Стратегия развития человеческого потенциала в северном регионе Республики Молдова

В результате проведенных исследований была разработана Стратегия развития человеческого потенциала в северном регионе Республики Молдова. На наш взгляд эта стратегия позволит предприятиям сформировать стратегическую конкурентоспособность бизнеса на базе конкурентных преимуществ персонала. Основным элементом данной стратегии является устойчивое видение - развитие персонала организации.

В процессе разработки стратегии особое внимание было уделено следующим моментам:

- анализу демографической ситуации в регионе, показателям рождаемости, смертности, демографической нагрузки населения;
- качественному и количественному анализу подготовки подрастающего поколения в дошкольных и учебных заведениях, расчету потребности национальной экономики и региона, в частности, в трудовых ресурсах в будущем;
- анализу влияния факторов на эффективное формирование и реализацию человеческого потенциала на предприятиях;
- анализу развития человеческого потенциала в северном регионе: региональная политика, существующие стратегии развития регионов и человеческого потенциала, разработанные на национальном уровне и утвержденные правительством Республики Молдова;
- анализу стратегических интересов субъектов национальной экономики и перспектив интернационализации бизнеса молдавскими предприятиями.

I. Основные положения

Основная цель *Стратегии развития человеческого потенциала в северном регионе Республики Молдова* – достижение предприятием конкурентоспособности на национальном, региональном и мировом уровне через развитие человеческого потенциала предприятия. Эта цель подразумевает установление основных направлений и приоритетов развития человеческого капитала в северном регионе и разработки механизмов ее реализации.

Основная задача *Стратегии* состоит в выявлении проблем формирования, обеспечения, поддержания на высоком уровне конкурентоспособности человеческого капитала региона, выявление путей, методов и факторов формирования конкурентных преимуществ предприятий.

Принципы стратегии:

- внедрение на предприятиях стратегического менеджмента человеческого потенциала;
- стимулирование персонала к формированию конкурентоспособности через рыночно-ориентированное обучение, самообучение;
- повышение ответственности менеджеров в отношении адекватной оценки работы персонала, позволяющей развивать компетенции, способности, а также квалификационный и интеллектуальный потенциал сотрудников;
- системный подход в решении проблем связанных с формированием квалификационных навыков работников предприятий; стимулирование мобильности персонала с целью обмена опытом, получением новых знаний;

- принципы концентрации на потребностях работников в развитии, их индивидуальности и формирование приверженности организации;

- принципы адаптивности учебных программ, семинаров, тренингов в соответствии со стратегиями и потребностями предприятий.

Стратегия будет реализована в партнерстве с:

- населением северного региона;

- экономическими агентами, предприятиями, организациями;

- научное общество и учебные заведения;

- профессиональные ассоциации в области обучения, подготовки и переподготовки кадров;

- Агенство развития Северного региона, Агенство занятости населения, Публичная власть;

- партнеры.

Внедрение *Стратегии развития человеческого потенциала* на предприятиях позволит повысить конкурентоспособность предприятий.

СВОТ – анализ и анализ развития человеческого капитала в северном регионе показывают что стратегическими проблемами в регионе выступают:

1. Как улучшить уровень жизни населения и конкурентоспособность человеческого капитала в регионе?
2. Как эффективно формировать и использовать человеческий потенциал в регионе?
3. Как эффективно использовать и развивать существующую социальную инфраструктуру для развития человеческого потенциала?

4. Как усилить взаимодействие предприятий, организаций и учебных заведений по формированию человеческого потенциала?
5. Как обеспечить активное участие населения, местных властей, руководителей предприятий и работников в развитии квалификационного потенциала?

II. Видение, миссия и ценности стратегии

Исходя из проведенного анализа и выявленных стратегических проблем, было сформулировано стратегическое видение:

Внедрение стратегического менеджмента человеческого потенциала в Северном регионе Республики Молдова для развития региона и роста уровня жизни населения.

Это видение позволяет определить стратегическую миссию развития человеческого потенциала в северном регионе:

Создание механизма и обеспечение условий необходимых для внедрения стратегического менеджмента человеческого потенциала в Северном регионе Республики Молдова.

Для реализации стратегического видения и стратегии, деятельность заинтересованных лиц, вовлеченных в процесс развития человеческого потенциала в регионе, будет ориентирована в следующие стратегические направления:

1. Формирование соответствующей среды для развития человеческого потенциала в регионе.
2. Сохранение, мотивация и развитие существующего человеческого капитала в регионе.

3. Стимулирование экономических агентов на создание новых рабочих мест и трудовая мотивация молодежи на предприятии.
4. Привлечение и увеличение национальных и интернациональных инвестиций в человеческий капитал региона.
5. Создание и совершенствование взаимосвязей между обществом, учебными заведениями, экономическими агентами и местной власти в отношении развития человеческого капитала в регионе.

Для формирования соответствующей среды необходимо осуществить следующие действия: (а) анализ и оценка человеческих ресурсов в регионе; (б) поддержка развития человеческого потенциала; (в) привлечение инвестиций в развитие человеческого капитала; (г) создание условий для развития человеческого капитала в регионе.

Сохранение, мотивация и развитие существующего человеческого капитала в регионе может быть обеспечено с помощью: (а) продвижение культурных ценностей региона; (б) продвижение научного, стратегического подхода – рыночно-ориентированного обучения; (в) уменьшение трудовой миграции молодежи за рубеж, утечки мозгов; (г) создание условий для реализации интеллектуального и квалификационного потенциала работников в регионе.

Стимулирование экономических агентов на создание новых рабочих мест и трудовая мотивация молодежи на предприятии может быть реализована за счет: (а) привлечение инвестиций в развитие персонала предприятий; (б) привлечение иностранных инвестиций для создания новых рабочих мест; (в) стимулирование предпринимательской деятельности.

Привлечение и увеличение национальных и иностранных инвестиций в человеческий капитал региона возможно при: (а) популяризации необходимости развития человеческого потенциала в регионе; привлечение населения к проблемам развития человеческого потенциала; (б) стимулирование населения к самообразованию, повышению профессионального уровня, продвижение идей обучения в течении всей жизни.

Создание и совершенствование взаимосвязей между обществом, учебными заведениями, экономическими агентами и местной власти в отношении развития человеческого капитала в регионе возможно при: (а) росте оперативности и прозрачности деятельности местной власти, что обеспечит стабильный диалог между контрагентами; (б) создание и развитие социальных структур для вовлечения их в процесс развития человеческого потенциала; (в) внедрение стратегического менеджмента человеческого потенциала на всех уровнях.

Реализация стратегии должна быть обеспечена посредством создания и внедрения системы ценностей, одобренных и принятых населением и каждым человеком в отдельности.

III. Элементы стратегии

3.1. Формирование соответствующей среды для развития человеческого потенциала в регионе

| специфические задачи | действия | предполагаемый результат |
|---|---|--|
| анализ и оценка человеческих ресурсов в регионе | <ul style="list-style-type: none"> • Разработка на уровне местной власти программы формирования и реализации человеческого потенциала в регионе • Развитие отделов человеческих ресурсов на предприятиях региона • Передача в аренду свободных помещений, территорий для строительства и/или организации центров | человеческие ресурсы оцененные в интересах региона |

| | | |
|--|---|---|
| | профессиональной подготовки и переподготовки персонала предприятий | |
| поддержка развития человеческого потенциала | <ul style="list-style-type: none"> • Разработка и внедрение программ рыночно-ориентированного обучения для предпринимателей, руководителей предприятий, специалистов • Организация мероприятий по обмену опытом как на региональном, национальном, так и международном уровне | конкурентоспособный человеческий капитал |
| привлечение инвестиций в развитие человеческого капитала | <ul style="list-style-type: none"> • Создание центра углубленного обучения иностранным языкам для различных категорий населения • Стимулирование участия персонала предприятий и заинтересованных лиц в конференциях, семинарах с целью развития их профессионального и интеллектуального потенциала | инвестиции для развития человеческого капитала |
| создание условий для развития человеческого капитала в регионе | <ul style="list-style-type: none"> • Проведение информационных мероприятий с целью агитации и популяризации необходимости развития человеческого потенциала в регионе • Организация социально-культурных мероприятий с целью повышения интереса населения к науке, то есть «введение науку в общество» • Организация мероприятий по обмену опытом с участием иностранных экспертов | условия для развития человеческого капитала в регионе |

3.2. Сохранение, мотивация и развитие существующего человеческого капитала в регионе

| специфические задачи | действия | предполагаемый результат |
|--|---|--|
| продвижение культурных ценностей региона | <ul style="list-style-type: none"> • Организация и проведение традиционных культурных мероприятий: храм города/поселка/села, недели молодежи, дня ребенка и др. • Организация мероприятий по повышению патриотизма у населения, особенно молодежи, продвижение бренда региона | обеспечение приемственности ценностей и традиций региона |
| продвижение научного, стратегиче- | <ul style="list-style-type: none"> • Пропаганда идей рыночно-ориентированного обучения и обуче- | изменение менталитета населе- |

| | | |
|---|--|---|
| ского подхода – рыночно-ориентированного обучения | <p>ния в течении всей жизни</p> <ul style="list-style-type: none"> • Разработка и внедрение на предприятиях программ рыночно-ориентированного обучения, организация семинаров, тренингов на предприятиях • Разработка, и по возможности, финансирование бюджетов рыночно-ориентированного обучения | ния в отношении обучения |
| уменьшение трудовой миграции молодежи за рубеж, утечки мозгов | <ul style="list-style-type: none"> • Информирование населения о негативных случаях, возникающих у людей, работающих за границей • Стимулирование предпринимательской деятельности и открытия бизнеса на родине • Привлечение населения к участию в международных программах и проектах | сохранение и удержание рабочей силы в регионе |
| создание условий для реализации интеллектуального и квалификационного потенциала работников в регионе | <ul style="list-style-type: none"> • Создание Центра по оказанию услуг предпринимателям • Разработка, публикация и распространение информационных материалов о возможностях и необходимости развития человеческого потенциала • Привлечение инвестиций для открытия и успешного функционирования Центров профессионального развития населения в регионе | стимулирование активности персонала |

3.3. Стимулирование экономических агентов на создание новых рабочих мест и трудовая мотивация молодежи на предприятии

| специфические задачи | действия | предполагаемый результат |
|---|--|---|
| привлечение инвестиций в развитие персонала предприятий | <ul style="list-style-type: none"> • Уменьшение налога на доход для предприятий которые проводят политику развития человеческого потенциала и активно участвуют в организации семинаров и тренингов на региональном уровне • Сотрудничество с соседними регионами в области разработки и внедрения единой системы по развитию человеческого потенциала • Открытие новых инкубаторов для начинающих предпринимателей, в том числе при учебных заведениях | достижение конкурентоспособности человеческого капитала в регионе |
| привлечение ино- | • Сотрудничество с иностранными парт- | увеличение ко- |

| | | |
|---|---|---|
| странных инвестиций для создания новых рабочих мест | нерами по поводу возможностей и перспектив открытия или финансирования бизнеса на территории региона или в свободной экономической зоне, расположенной в регионе | личества рабочих мест |
| стимулирование предпринимательской деятельности | <ul style="list-style-type: none"> • Открытие Центра по оказанию услуг для предпринимателей • Стимулирование открытия и функционирования инновационных инкубаторов в регионе • Содействие участию предпринимателей и бизнесменов с продуктами и услугами в экспозициях, конкурсах региональных и международных | увеличение количества предприятий в регионе |

3.4. Привлечение и увеличение национальных и иностранных инвестиций в человеческий капитал региона

| специфические задачи | действия | предполагаемый результат |
|--|--|--|
| популяризация развития человеческого потенциала в регионе | <ul style="list-style-type: none"> • Агитация населения в необходимости самообразования • Разработка и внедрение проектов развития человеческого потенциала в регионе • Стимулирование работников предприятий в отношении повышения квалификации | профессиональное развитие работников предприятий |
| стимулирование населения к самообразованию, повышению профессионального уровня | <ul style="list-style-type: none"> • Стимулирование населения к самообразованию • Разработка проектов по развитию человеческого потенциала региона • Стимулирование работников предприятий в отношении повышения квалификации • Продвижение идей обучения в течении всей жизни | развитие самообразования работников предприятий |

3.5. Создание и совершенствование взаимосвязей между обществом, учебными заведениями, экономическими агентами и местной властью в отношении развития человеческого капитала в регионе

| специфические задачи | действия | предполагаемый результат |
|--|---|---|
| рост оперативности и прозрачности деятельности | <ul style="list-style-type: none"> • Установка информационных панно • Совершенствование веб-страницы региона в интернете • Организация и проведение информацион- | стабильный диалог с экономическими агентами и |

| | | |
|--|--|--|
| местной власти | <p>ных семинаров о возможностях развития региона и населения региона</p> <ul style="list-style-type: none"> • Представление населению отчета о работе местной власти, регионального агенства | населением |
| создание и развитие социальных структур | <ul style="list-style-type: none"> • Создание общественных организаций • Развитие существующих социальных структур и вовлечение их в процесс развития человеческого потенциала региона | социальные структуры |
| внедрение стратегического менеджмента человеческого потенциала на всех уровнях | <ul style="list-style-type: none"> • Улучшение условий деятельности органов местной и региональной власти • Повышение квалификационного уровня администрации примэрий и работников регионального агенства • Обеспечение администрации современными информационными технологиями и программами | повышение активности местной и региональной власти |

IV. Внедрение и контроль стратегии

Внедрение Стратегии развития человеческого потенциала в регионе включает несколько этапов:

1. *Утверждение стратегии.* В рамках этого этапа Стратегия развития человеческого потенциала должна быть представлена населению, научному сообществу, руководителям разного уровня предприятий, общественных организаций для публичного обсуждения. После публичных дебатов, апробированных предложений и рекомендаций, Стратегия должна пройти через дискуссии и утверждение в профильных и консультационных комиссиях. После получения положительных отзывов стратегия предлагается для утверждения на заседании местных органов власти. В дальнейшем Примэрия руководит разработкой годовых планов деятельности по реализации стратегии.
2. *Внедрение стратегии* осуществляется через разработку и реализацию деятельности, конкретных проектов, предусмотренных в плане деятельности. Для каждого действия будут разработаны

конкретные задачи, план деятельности, период реализации, партнеры и ответственные лица. А также будет составлен бюджет и привлечены финансовые средства для реализации указанных проектов.

3. *Механизм контроля.* В период внедрения стратегии, реализация деятельности и проектов будет контролироваться Агентством регионального развития «Север». Контроль деятельности по внедрению стратегии, реализации проектов и достижения целей будет осуществляться на базе установленных «показателей внедрения стратегии». В случае, когда будут обнаружены отклонения от предусмотренного плана, будут предприняты меры по приведению в соответствие действий с планом. Контроль внедрения стратегии будет осуществляться по представленной отчетности (полугодовой, годовой) ответственных лиц по реализации стратегии. Оценка реализации стратегии будет осуществляться по показателям внедрения стратегии.

Список показателей внедрения стратегии

| специфические цели | показатели внедрения |
|---|--|
| оценка человеческих ресурсов | <ul style="list-style-type: none"> • Уровень квалификационных характеристик работников • Уровень конкурентоспособности человеческих ресурсов |
| поддержка развития человеческих ресурсов | <ul style="list-style-type: none"> • Количество разработанных программ рыночно-ориентрованного обучения • Количество поездок с целью обмена опытом • Количество открытых Центров по развитию человеческого потенциала |
| привлечение инвестиций в человеческие ресурсы | <ul style="list-style-type: none"> • Количество проведенных информационных программ • Количество предпринимателей, участвовавших в конкурсах и экспозициях • Открытие центра для молодежи • Количество участников конференций, се- |

| | |
|--|--|
| | минаров, тренингов |
| продвижение возможностей развития человеческого потенциала в регионе | <ul style="list-style-type: none"> • Количество организованных и проведенных семинаров и круглых столов • Количество разработанных информационных материалов |
| продвижение культурных ценностей региона | <ul style="list-style-type: none"> • Количество организованных социально-культурных мероприятий |
| продвижение идеи рыночно-ориентированного обучения и обучения в течении всей жизни | <ul style="list-style-type: none"> • Количество предприятий, на которых были разработаны и внедрены программы рыночно-ориентированного обучения • Количество работников прошедших подготовку по программам рыночно-ориентированного обучения |
| уменьшение миграции за пределы страны | <ul style="list-style-type: none"> • Количество проектов реализованных на предприятиях • Количество работников отказавшихся от трудовой миграции за пределы страны |
| создание возможностей для реализации профессионального и интеллектуального потенциала региона | <ul style="list-style-type: none"> • Количество проведенных семинаров и тренингов • Создание Центра по оказанию услуг предпринимателям |
| привлечение инвестиций в развитие персонала предприятий и удержания молодежи на предприятиях региона | <ul style="list-style-type: none"> • Количество предприятий получивших уменьшение налога на доход в результате проведения политики развития человеческого потенциала |
| привлечение иностранных инвестиций в создание новых рабочих мест | <ul style="list-style-type: none"> • Количество созданных рабочих мест • Количество и сумма привлеченных инвестиций |
| стимулирование предпринимательской деятельности | <ul style="list-style-type: none"> • Количество открытых предприятий • Количество организованных семинаров |
| стимулирование населения к повышению профессионального уровня | <ul style="list-style-type: none"> • Количество внедренных проектов по развитию профессионального уровня населения |
| стимулирование населения к самообразованию | <ul style="list-style-type: none"> • Уровень самообразования населения • Количество инновационных инкубаторов открытых в регионе |
| рост оперативности и прозрачности деятельности местной власти | <ul style="list-style-type: none"> • Количество установленных информационных панно • Качество предоставленных отчетов |
| создание и развитие социальных структур | <ul style="list-style-type: none"> • Количество созданных общественных организаций • Количество организаций вовлеченных в процесс развития человеческого потенциала региона |
| внедрение стратегического | <ul style="list-style-type: none"> • Количество административных работни- |

| | |
|--|---|
| менеджмента человеческого потенциала на всех уровнях | ков, которые прошли курсы профессиональной подготовки <ul style="list-style-type: none"> • Количество введенного в эксплуатацию оборудования, техники, программного обеспечения • Количество обученных работников |
|--|---|

V. Риски внедрения стратегии

Эффективная реализация и внедрение деятельности, предложенные в Стратегии развития человеческого потенциала северного региона, может быть подвержена влиянию возникающих рисков.

Внутренние риски

На уровне Стратегии развития человеческого потенциала могут возникнуть следующие риски:

- Лимитирование финансовых ресурсов из государственного бюджета;
- Уменьшение финансовых потоков из муниципального бюджета на реализацию стратегии;
- Недостаточная вовлеченность населения в реализацию стратегии;
- Недостаточная активность экономических агентов.

На уровне управления внедрением стратегии могут быть:

- Отсутствие опыта управлением стратегией;
- Отсутствие опыта при разработке, продвижении и управлении проектами развития человеческого потенциала.

Внешние риски

На политическом уровне могут возникнуть следующие риски:

- Отсутствие понимания проблемы на муниципальном и государственном уровне;

- Изменение законодательной базы в отношении деятельности местных и региональных властей и т.д.

На экономическом уровне могут возникнуть следующие риски:

- Снижение или недостаточный уровень инвестиционной активности;
- Недостаточный уровень экономического потенциала предприятий для развития человеческого потенциала;
- Несоответствие реализуемой стратегии на предприятии с предлагаемой к внедрению стратегией развития человеческого потенциала и др.

Необходимо предусмотреть методы для устранения или уменьшения влияния указанных рисков на реализацию Стратегии развития человеческого потенциала северного региона.

Вывод: Стратегия эффективного формирования и реализации человеческого потенциала направлена на развитие человеческого потенциала предприятия через рыночно – ориентированное обучение. Стратегия должна быть делом не только руководства предприятия, но и всех ее сотрудников, чтобы быть реальной и эффективной.

При формировании стратегии развития человеческого потенциала на предприятии, большая роль должна отводиться маркетингу, как информационной базы. Средой реализации стратегии развития потенциала считаем атмосферу обучающейся организации. При формировании стратегии развития человеческого потенциала, необходимо опираться на оптимальную систему мотивации.

Библиография

Законы и нормативные акты, принятые Правительством и Парламентом Республики Молдова

1. Трудовой кодекс Республики Молдова nr. 154 –XV от 28 марта 2003 г. С изменениями и дополнениями на 3 января 2005 г.// Monitorul Oficial nr. 159 din 29.07.2003
2. Закон Республики Молдова «О предпринимательстве и предприятиях» nr. 845 – XII от 03.01.92 с изменениями и дополнениями // Monitorul Oficial nr. 2/33 din 28.02.1994
3. Закон Республики Молдова «Об иностранных инвестициях» nr. 998 от 01.04.92 // Monitorul Oficial nr. 4 din 30.04.1992
4. Закон Республики Молдова «О государственной регистрации предприятий и организаций» nr. 1265 – XIV от 05.10.2000 // Monitorul Oficial nr. 31-34 din 22.03.2001
5. Закон Республики Молдова «Об инвестиционных фондах» nr. 1204 – XIII от 05.06.97 // Monitorul Oficial nr. 45 din 10.07.1997
6. Закон Республики Молдова «Об инвестициях в предпринимательскую деятельность» nr. 81 – XV от 18 марта 2004.
7. Закон Республики Молдова «О Страховании» nr. 1508 – XII от 15 июня 1993 г.
8. Закон Республики Молдова « Об оплате труда» nr. 847 – XV от 14.02.2002 // Monitorul Oficial nr. 50-52 din 11.04.2002
9. Закон Республики Молдова «Об обязательном медицинском страховании» nr. 1585 от 27.02.98 // Monitorul Oficial nr. 38-39 din 30.04.1998
10. Закон Республики Молдова «О страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» nr. 756 – XIV от 24.12.99 // Monitorul Oficial nr. 31-33 din 23.03.2000

Монoгpафии и учебники

11. ALLAIRE, Y. *Management strategic: strategiile succesului în afaceri* București: Ed. Economică, 1998. 557 p.
12. BELOSTECINIC, G. *Concurența, marketing, competitivitate*. Chisinău: ASEM, 1999. 220p.
13. BĂCANU, B. *Management strategic*. București: Ed. Teora, 1999. 295 p.
14. BURLACU, N., COJOCARU, V. *Management (manual)*. Chisinău: ASEM, 2000. 473 p.
15. BURLACU, N., COJOCARU, V., POLOZ, V. *Management comparat (prelegeri)*. Chisinău: ASEM, 1998. 123 p.
16. BURLACU, N., COJOCARU, V., IONIȚĂ, V. *Managementul administrației publice (prelegeri)*. Chisinău: ASEM, 1999. 133 p.
17. BÎRCĂ, A. *Managementul resurselor umane*. Chisinău: ASEM, 2006.
18. BURDUȘ, E. *Fundamentele managementului organizației*. București, 1999. 512 p.
19. BĂRBULESCU, C. *Sistemele strategice ale întreprinderii*. București: Ed. Economică, 1999. 310 p.
20. BĂRBULESCU, C. *Strategii manageriale de firmă*. București: Ed. Economică, 1998. 575 p.
21. BĂRBULESCU, C. *Diagnosticarea întreprinderilor în dificultate economică. Strategii și politici de redresare și dinamizare a activității*. București: Ed. Economică, 2002. 320 p.
22. CHIRCA, S. *Mecanisme de funcționare a economiei*. Chisinău: ASEM, 1997, Vol. 1, 240 p.

23. CHIRCA, S. *Mecanismele sistemelor economice*. Chișinău: Editura ASEM, 2004. 402 p.
24. CHIRCA, S. *Problemele integrării economice a Republicii Moldova cu România*. Chișinău: Editura ICȘITE, 1993. 72 p.
25. COTELNIC, A., NICOLAESCU, M., COJOCARU, V. *Managementul întreprinderilor industriale (în definiții, scheme și formule)*. Chișinău: ASEM, 1997, 117 p.
26. COTELNIC, A. *Managementul unităților economice*. Chișinău, 2003. 309 p.
27. COTELNIC, A. *Managementul activității de producție*. Chișinău: Evrica, 2002.
28. CONSTANTINESCU, C. *Particularități ale tehnologiei informației pentru managementul strategic*. București: Ed. Economică, 2000. 239 p.
29. CIOBANU, I. *Management strategic*. Iași: Polirom, 1998. 326 p.
30. HRISCEV, E. *Managementul inovațional*. Chișinău: ASEM, 2001. 553 p.
31. HRISCEV, E. *Managementul firmei*. Chișinău: ASEM, 1998. 398 p.
32. NICOLESCU, O. *Sisteme, metode și tehnici manageriale organizației*. București: Ed. Economică, 2000. 528 p.
33. NICOLESCU, O. *Management*. București: Ed. Economică, 1999. 596 p.
34. SĂRBU, I. *Managementul administrației publice locale în Republica Moldova*. Chișinău: Tipografia Centrala, 2001. 184 p.
35. PROFIROIU, M. *Managementul strategic al colectivităților locale*. București: Ed. Economică, 1999. 240 p.

- 36.LEFTER, V., DEACONU, A. *Managementul resurselor umane: Studii de car. Probleme. Teste.* București: Ed.Economica, 1999. 526 p.
- 37.RADU, E. *Conducerea resurselor umane.* București, Ed.Expert,1999. 350 p.
- 38.EDUARD, D. *Strategia firmei: Teorie și practica.* București, Ed.Economica, 2000.224 p.
- 39.АКОФФ, Р. *Планирование будущего корпорации.* Перевод с англ. М.: Прогресс, 1985. 327 с.
- 40.АНСОФФ, И. *Стратегическое управление.* Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
- 41.АНСОФФ, И. *Новая корпоративная стратегия.* Перевод с англ. Санкт – Петербург: «Питер», 1999. 366 с.
- 42.БОЛЬШАКОВ, А.С.; МИХАЙЛОВ, В.И. *Современный менеджмент. Теория и практика.* Санкт – Петербург, Москва, 2000.
- 43.БЕЛБИН, М. *Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач.* Перевод с англ. М.: НИРО, 2003. 315 с.
- 44.БЕЛЯЦКИЙ, Н.П. *Кадровый потенциал организаторов производства.* Минск: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2003.
- 45.БЕЛЯЦКИЙ, Н. П.; ВЕЛЕСЬКО, С. Е.; РОЙШ, П. *Управление персоналом: Учеб. пособие.* Минск: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2003.
- 46.БЕЛОУСОВ, Р.А. *Общий и специальный менеджмент: учебник.* / Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ ; М.: Изд-во РАГС, 2002. 568 с.

- 47.БЛИНОВ, А.; ВАСИЛЕВСКАЯ, О. *Искусство управления персоналом: учебное пособие для экономических колледжей и вузов.* М.: ГЕЛАН, 2001.
- 48.БОУМЭН, К. *Основы стратегического менеджмента.* / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. М.: ЮНИТИ, 1997. 175 с.
- 49.БИЛАШ, Л., ХРИЩЕВ, Е. *Как завоевать рынок? Секреты стратегического менеджмента.* Кишинев: МИПП «Логос», 1992. 156 с.
- 50.БЕЛОРУСОВ, А.С. *Международный менеджмент.* М.: Юрист, 2000. 223 с.
- 51.БУЧАЦКАЯ, В.И; СЕРЕНКО, О.А. *Система государственного социального страхования в Республике Молдова. Методическая разработка.* Кишинев: изд. МЭА, 2001.
- 52.ВИХАНСКИЙ, О.С. *Стратегическое управление.* М.: Гардари-ка, 2000. 296 с.
- 53.ВИХАНСКИЙ, О.; НАУМОВ, А. *Менеджмент. Учебник.* М.: Гардарики, 1999. 390с.
- 54.ГВИШИАНИ, Д.М. *Организация и управление.* М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. 332 с.
- 55.ГОНЧАРОВ, В.В. *Руководство для высшего управленческого персонала в 2 – х томах.* Том 1. М.: МНИИПУ, 1998. 816 с.
- 56.ГОНЧАРОВ, В.В. *Руководство для высшего управленческого персонала в 2 – х томах.* Том 2. М.: МНИИПУ, 1998. 784 с.
- 57.ГОЛЬДШТЕЙН, Г.Я. *Стратегический менеджмент: Конспект лекций.* Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995.
- 58.ГЕРЧИКОВА, И. Н. *Менеджмент.* М.: изд. ЮНИТИ, 1995.

59. ГРЕЙСОН, ДЖ. *Американский менеджмент на пороге 21 века.* / Перевод с англ. М.: Экономика, 1991. 319 с.
60. ГРЕЧИХИН, В.Г. *Лекции по методике и технике социологических исследований: Учеб. пособие.* М.: Изд –во МГУ, 1988. 232 с.
61. НЬЮСТРОМ, Д., ДЭВИС, К. *Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте.* Санкт-Петербург: Изд. «Питер», 2000.
62. ДОЙЛЬ, П. *Маркетинг, менеджмент и стратегия.* 3 – е издание. / Перевод с англ. Санкт-Петербург: «Питер», 2002. 565 с.
63. ДРУКЕР, П. *Эффективное управление.* М.: Издательско-торговый дом «Гранд», 1998. 288 с.
64. ДРУКЕР, П. *Практика менеджмента.* / Перевод с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. 398 с.
65. ИСААК, О. *Социологическое исследование: организация и проведение. Учебно-методическое пособие.* Кишинев: Молдавский Государственный Университет, 2001. 236 с.
66. ЖУРАВЛЕВ, П.В., КАРТАШОВ, С.А., МАУСОВ, Н.К., ОДЕГОВ, Ю.Г. *Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера.* М.: «Экзамен», 1999.
67. КАПЛАН, Р.С., НОРТОН, Д.П. *Организация, ориентированная на стратегию.* Пер. с англ. М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. 416 с.
68. КАПЛАН, Р.С., НОРТОН, Д.П. *Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты.* Пер. с англ. М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. 512 с.
69. КАПЛАН, Р.С., НОРТОН, Д.П. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.* Пер. с англ. М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2006. 204 с.

70. КАБУШКИН, Н.И. *Основы менеджмента*. Минск: Новое знание, 2000. 336 с.
71. КРЕДИСОВ, А.И. *История учений менеджмента*. Киев: Вира – Р, 2000.
72. КАЗАНЦЕВ, А. К., ПОДЛЕСНЫХ, В. И., СЕРОВА, Л. С. *Практический менеджмент*. М: ИНФРА – М, 2000. 367 с.
73. КОТЛЕР, Ф. *Основы маркетинга*. / Перевод с англ. М, 2003. 736 с.
74. ЛИНЧЕВСКИЙ, Э.Э. *Контакты и конфликты: общение в работе руководителя*. М: Экономика, 2000. 286 с.
75. ЛЕНСКИЙ, Е.В. *Трудовой потенциал производственного объекта*. М: Центр делового сотрудничества. 1991.
76. ЛАМБЕН, Жан-Жак. *Стратегический маркетинг. Европейская практика*. М: СПб, Наука, 1996. 589 с.
77. ЛЮТЕНС, Ф. *Организационное поведение*. М: изд. Инфра – М, 1999.
78. МЕСКОН, М., АЛЬБЕРТ, М., ХЕДОУРИ, Ф. *Основы менеджмента*. М: изд. «Дело», 1999. 800с.
79. МАГУРА, М.И., КУРБАТОВА, М.Б. *Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации*. Изд. 2-е перераб. и доп. – М: ЗАО Бизнес – школа «Интел - Синтез», 2002.
80. МАСЛОВ, Е.В. *Управление персоналом предприятия: Учебное пособие*. / Под. ред. П.В.Шеметова. – М.: ИНФРА –М, НГАЭиУ; Новосибирск: 1998. 312 с.
81. СПИВАК, В.А. *Организационное поведение и управление персоналом*. Санкт – Петербург: Изд. «Питер», 2000.
82. САВИЦКАЯ, Г.В. *Теория экономического анализа на предприятии*. М: 2000.

83. СТАРОБИНСКИЙ, Э.Е. *Как управлять персоналом?* М: Бизнес-школа, «Интел-Синтез», 1995.
84. СЫРБУ, И.Г. *Менеджмент предприятия*. Кишинев: Изд. МЭА, 1999. 250 с.
85. СЫРБУ, И.Г. *Основы предпринимательской деятельности*. Кишинев: Изд. МЭА, 2002. 527 с.
86. *Стратегическое планирование* / Под. ред. Э.А. Уткина. – М: изд. ЭКМОС, 1998.
87. СМОЛКИН, А.М. *Менеджмент: основы организации*. М: Изд. дом ИНФРА-м, 2000.
88. *Основы менеджмента*. / Научн. ред. А.А. Радугин. М: Центр, 1998.
89. ТЭЙЛОР, Ф. *Научная организация труда*. / Перевод с англ. М.: Изд. Экономика, 1992. 58 с.
90. ГОМПСОН, А.А., СТРИКЛЕНД, А.Дж. *Стратегический менеджмент : искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов*. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой.- М.: ЮНИТИ, 1998. 576 с.
91. ТРАВИН, В.В., ДЯТЛОВ, В.А. *Основы кадрового менеджмента*. М: Дело, 1998.
92. *Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики* / Под научной редакцией Райнера Марра и Герберта Шмидта. – М: изд. Московского университета, 1997.
93. УТКИН, Э.А.; КОЧЕТКОВА, А.И. *Практикум по курсу менеджмента*. М.: Изд. Зеркало, 1998.
94. УТКИН, Э. А. *Управление компанией*. М.: Изд-во ЭКМОС, 1997. 303 с.

95. *Управление персоналом: энциклопедия слов* / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. 452 с.
96. *Управление развитием организации: модульная программа для менеджеров в 17 модулях, Модуль 4: Стратегическое управление* / С.А.Попов, науч. ред. А.И.Наумов. М.: ИНФРА-М, 1999. 321 с.
97. *Человеческий фактор.* / Под ред. Г. Салвенди. Пер. с англ. В шести томах. Том 2. М: «Мир», 1991. 495 с.
98. ФАЙОЛЬ, А., ЭМЕРСОН, Г., ТЭЙЛОР, Ф., ФОРД, Г. *Управление – это наука и искусство.* М.: Изд. Республика, 1992. 351 с.
99. ФАТХУТДИНОВ, Р. А. *Стратегический менеджмент : учеб. для вузов.* М.: Дело, 2001. 447 с.
100. ФАТХУТДИНОВ, Р.А. *Система менеджмента: Учебно-практическое пособие, 2* – е изд. – М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел - Синтез», 1997. 352 с.
101. ФАТХУТДИНОВ, Р.А. *Стратегическая конкурентоспособность.* Учебник. М.: ЗАО «Изд. Экономика», 2005. 504 с.
102. ФИЛАТОВА, О.Г. *Методика и техника социологического исследования: Конспект лекций.* М: СПб.: Изд – во Михайлова В.А., 2000. 48 с.
103. ШУВАНОВ, В.И. *Социальная психология менеджмента.* М: Бизнес – школа «Интел - синтез», 1997.
104. ШИШКАН, Н. *Современная политическая экономия.* Кишинев: изд. МЭА, 2000.
105. ШИШКАН, Н. *Социально-экономические мегатенденции.* Кишинев: изд. МЭА, 2005. 295 с.
106. ХОЛЛ, Л., ЗИГЛЕР, Д. *Теории личности.* / Перевод с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 512 с.

- 107.ХРИЩЕВ, Е.И. *Менеджмент фирмы*. Кишинев: изд. МЭА, 1997. 395 с.
- 108.ХРИЩЕВ, Е.И. *Экономическая стратегия малых стран в условиях глобализации*. Кишинев: изд. МЭА, 2002. 321 с.
- 109.*Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие*. /Под ред. А.П. Градова. СПб: Изд-во Спец. Лит., 1999. 589 с.
- 110.ЯДОВ, В.А. *Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности*. М.: Добросвет, 2000. 596 с.

Статьи

- 111.ANSOFF, I. H. *The Firm of the Future*. Harvard Business Review. 1965. Vol.43. № 5.
- 112.BÎRCĂ, A. *Schimbarea viziunii privind abordarea resurselor umane în cadrul organizațiilor*. Chișinău: Materialele Simpozionului științific internațional. Ed. ASEM, 2000. p. 147.
- 113.BÎRCĂ, A. *Aspecte ale fluctuației resurselor umane în instituțiile administrației publice*. Bălți: Materialele conferinței științifică internațională, Vol. 1, 2005. p. 167.
- 114.BÎRCĂ, A. *Implicații motivaționale privind valorificarea potențialului uman în cadrul organizațiilor*. Chișinău: Analele Academiei de Studii Economice din Moldova, Ed. ASEM, 2001. p. 214.
- 115.NORBERT, THOM. *Managementul resurselor umane. Tendințe de dezvoltare și perspective în viitor*. Chișinău: Revista științifică – didactică, Departamentul Editorial- Poligrafic al ASEM, Economica nr. 1 (45)/ 2004. p. 11.

116. CHIRCA, S. *Integrarea Republicii Moldova în UE: doleanțe, cerințe, realitate*. Chișinău: Materialele Simpozionului științific internațional. Ediția ASEM, 2004.
117. CHIRCA, S. *Despre instruire și educație*. Chișinău: Didactica Pro, nr.3 (25), 2004, p.34.
118. POSTOLACHI, V. *Problemele încadrării tineretului pe piața muncii: realități și perspective*. Chișinău: Revista științifico – didactică, Departamentul Editorial-Poligrafic al ASEM, Economica nr. 3 (51)/ 2005. p. 32.
119. POSTOLACHI, V. *Unele aspecte ale managementului resurselor umane în perioada de tranziție la economia de piață*. Bălți: Materialele conferinței științifice internaționale – „Economia regională: problemele și perspectivele dezvoltării”, 24-25 iunie 2005/ Universitatea de Stat „Alecu Russo”, Vol. II, p. 96.
120. HRIȘCEV, E., SMÂC, A. *Știința – important factor concurențial al economiei naționale*. Chișinău: Revista științifico – didactică, Departamentul Editorial-Poligrafic al ASEM, Economica nr. 3 (47)/ 2004. p. 24.
121. ПАВЛЮЧУК, Ю. Н. *Управление формированием и определением стоимости персонала в условиях перехода к рыночным отношениям*. Москва: Менеджмент в России и за рубежом nr. 5/ 2001, с. 39.
122. ТРУСЕВИЧ, А. М. *Проблема организации, функционирования и развития персонала предприятия*. Бельцы: Международная научно – практическая конференция, Днестровский институт экономики и права, 2004.
123. ТРУСЕВИЧ, Н. В. *Теория человеческого капитала в концепциях экономического роста*. Бельцы: Международная научная

- конференция, Государственный университет им. «А.Руссо», 2005. с 150.
- 124.МЕЛЬНИЧУК, Д. Б. *Семь граней стратегического управления предприятием*. Москва: Менеджмент в России и за рубежом. nr. 5, 2001, с.3.
- 125.ЕФРЕМОВ, В. С. *Стратегия бизнеса: императивы 21-го века*. Москва: Менеджмент в России и за рубежом nr. 6, 2001, с.3.
- 126.Петрова И. Л. *Перспективы развития занятости населения Украины в свете евроинтеграционных процессов*. Bălți: Materialele conferinței științifice internaționale – „Economia regională: problemele și perspectivele dezvoltării”, 24-25 iunie 2005/ Universitatea de Stat „Alecu Russo”, Vol. I, p. 137.
- 127.ИВАНОВ, Н.П. *Человеческий капитал и глобализация*. Москва: Мировая экономика и международные отношения. nr. 9/2004, с. 19.
- Диссертационные работы на соискание научной степени***
- 128.BELOSTECINIC, G. *Orientare de marketing ca factor de asigurare și dezvoltare a competitivității în condițiile formării mediului concurențial în Republica Moldova*. Tz. pentru conferirea tit. șt. De dr. hab. în șt. econ. Chișinău, 1999. 309 p.
- 129.BURLACU, N. *Managementul corporativ: problemele adaptării metodologiei de gestiune managerială în perioadă de tranziție la economie de piață*. Tz. pentru conferirea tit. șt. De dr. hab. în șt. econ. Chișinău, 1996. 215 p.
130. COTELINIC, A. *Managementul elaborării, implimentării și adaptării strategiei de ansamblu a firmei*. Tz. pentru conferirea tit. șt. De dr. hab. în șt. econ. Chișinău, 2001. 236 p.

131. NICOLAESCU, M. *Managementul internațional în condițiile creării economiei de piață în Republica Moldova*. Tz. pentru conferirea tit. șt. De dr. în șt. econ. Chișinău, 2004. 136 p.
132. ТУФЕКЧИ, М. *Проблемы и факторы эффективного лидерства на предприятиях Республики Молдова*. Tz. pentru conferirea tit. șt. De dr. în șt. econ. Chișinău, 2004. 179 p.
133. АРИКОВА, З. *Формирование стратегии развития предприятия на основе маркетинговой концепции управления*. Tz. pentru conferirea tit. șt. De dr. în șt. econ. Chișinău, 2005. 175 p.
134. КООС, А. *Современный рынок и проблемы его формирования в переходной экономике*. Tz. pentru conferirea tit. șt. De dr. în șt. econ. Chișinău, 2006. 142 p.
135. Anuarul statistic al Republicii Moldova / Biroul Național de Statistică al Rep. Moldova; col. red.: Vitalie Valcov (preș.),.... – Ch. : Statistica, 2006 (F.E.-P. “Tipogr. Generală”) – 560 p.

Электронные публикации

136. www.statistica.md
137. www.ase.md
138. www.cnaa.acad.md
139. www.economy.md
140. www.euronews.com

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица 1.1

Основные показатели деятельности промышленных предприятий Республики Молдовы по формам собственности (ед.)

| Показатель | 2011 | 2012 | 2013 | абсолютное отклонение | | темп роста,% | |
|--|------|------|------|-----------------------|-------------|--------------|-------------|
| | | | | 2013 к 2012 | 2013 к 2011 | 2013 к 2012 | 2013 к 2011 |
| число предприятий и производственных единиц, всего | 4985 | 4994 | 5089 | +95 | +104 | 101,9 | 102,0 |
| из них в публичной собственности | 405 | 390 | 395 | +5 | -10 | 101,3 | 97,5 |
| в частной собственности | 4167 | 4176 | 4299 | +123 | +132 | 102,9 | 103,1 |
| смешанная (публичная и частная) без иностранного участия | 74 | 58 | 51 | -7 | -23 | 87,9 | 68,9 |
| иностранная собственность | 132 | 139 | 134 | -5 | +2 | 96,4 | 101,5 |
| совместных предприятий | 207 | 231 | 210 | -21 | +3 | 90,9 | 101,4 |

Источник: Статистический ежегодник Республики Молдова за 2014 г. с. 281.

Таблица 1.2

Динамика стоимости произведенной продукции, по формам собственности (млн.лей)

| Показатель | 2011 | 2012 | 2013 | абсолютное отклонение | |
|--|---------|---------|---------|-----------------------|------------------|
| | | | | 2013 против 2012 | 2013 против 2011 |
| стоимость произведенной продукции, всего | 34194,4 | 36362,2 | 39024,3 | +2661,2 | +4829,9 |
| из них в публичной собственности | 4197,0 | 4507,9 | 4444,5 | -63,4 | +247,5 |
| в частной собственности | 17222,6 | 16306,8 | 18742,3 | +2435,5 | +1519,7 |
| смешанная (публичная и частная) без иностранного участия | 3496,0 | 3265,0 | 2924,0 | -341,0 | -572,0 |
| иностранная собственность | 3852,2 | 4712,9 | 5452,5 | +739,6 | +1600,3 |
| совместных предприятий | 5426,6 | 7569,6 | 7461,0 | -108,6 | +2034,4 |

Источник: Статистический ежегодник Республики Молдова за 2014 г. с. 281.

Таблица 1.3

Основные показатели деятельности предприятий в обрабатывающей промышленности

| Показатель | 2011 | 2012 | 2013 | абсолютное отклонение | | темп роста, % | |
|---|---------|---------|---------|-----------------------|-------------|---------------|-------------|
| | | | | 2013 к 2012 | 2013 к 2011 | 2013 к 2012 | 2013 к 2011 |
| число предприятий и производственных единиц, промышленность всего | 4985 | 4994 | 5089 | +95 | +104 | 101,9 | 102,0 |
| из них в обрабатывающей промышленности | 4506 | 4509 | 4572 | +63 | +66 | 101,4 | 101,5 |
| удельный вес предприятий обрабатывающей промышленности | 90,4 | 90,3 | 89,8 | -0,4 | -0,6 | 99,4 | 99,3 |
| стоимость произведенной продукции, всего | 34194,4 | 36362,2 | 39024,3 | +2662 | +4829 | 107,3 | 114,1 |
| из них в обрабатывающей промышленности | 28245,1 | 30147,7 | 32789,7 | +2641 | +4544 | 108,8 | 116,1 |
| удельный вес предприятий обрабатывающей промышленности | 82,6 | 82,9 | 84,0 | +1,1 | +1,4 | 101,3 | 101,7 |

Источник: Статистический ежегодник Республики Молдова за 2014 г. с. 281.

Таблица 1.4

Основные показатели деятельности промышленных предприятий в территориальном разрезе

| | Число предприятий | Стоимость произведенной продукции | | |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------------|------------|--------------|
| | | Млн.лей | В % к 2012 | Структура, % |
| всего | 5089 | 39024,3 | 106,8 | 100 |
| Мун. Кишинэу | 2289 | 22590,7 | 104,0 | 57,9 |
| Северный регион, всего | 1033 | 7206,4 | 107,0 | 18,5 |
| Мун. Бэлць | 346 | 3207,6 | 95,3 | 8,2 |
| Центральный регион, всего | 1033 | 6223,6 | 110,1 | 16,0 |
| Южный регион, всего | 496 | 1690,4 | 115,8 | 4,3 |
| Гагаузия | 238 | 1313,2 | 104,1 | 3,4 |

Таблица 1.5

Динамика стоимости произведенной продукции в обрабатывающей промышленности по видам деятельности

| Показатель | 2011 | 2012 | 2013 | абсолютное отклонение | | темп роста, % | |
|--|---------|---------|---------|-----------------------|-------------|---------------|-------------|
| | | | | 2013 к 2012 | 2013 к 2011 | 2013 к 2012 | 2013 к 2011 |
| обрабатывающая промышленность, всего | 28245,1 | 30147,7 | 32789,7 | +2642 | +4544,6 | 108,8 | 116,1 |
| в том числе: производство пищевых продуктов и напитков | 14199,7 | 15587,6 | 16222,8 | +635,2 | +2023,1 | 104,1 | 114,2 |
| % производства пищевых продуктов и напитков | 50,3 | 51,7 | 49,5 | -2,2 | -0,8 | 95,7 | 98,4 |
| производство текстильных изделий | 1104,8 | 1314,5 | 1447,9 | +133,4 | +343,1 | 110,1 | 131,1 |
| % производства текстильных изделий | 3,9 | 4,4 | 4,4 | 0 | +0,5 | 100 | 112,8 |

Источник: Статистический ежегодник Республики Молдова за 2014 г. с. 281.

Таблица 1.6
Инвестиции в долгосрочные материальные активы по видам экономической деятельности (млн. лей)

| Показатель | 2011 | 2012 | 2013 | абсолютное отклонение | | темп роста, % | |
|--|---------|---------|---------|-----------------------|-------------|---------------|-------------|
| | | | | 2013 к 2012 | 2013 к 2011 | 2013 к 2012 | 2013 к 2011 |
| инвестиции, всего | 16449,5 | 17153,9 | 18635,7 | +1481,8 | +2186,2 | 108,6 | 113,3 |
| в том числе обрабатывающая промышленность | 2120,0 | 2310,1 | 2794,9 | +484,8 | +674,9 | 121,0 | 131,8 |
| % инвестиций в обрабатывающей промышленности | 12,9 | 13,5 | 15,0 | +1,5 | +2,1 | 111,1 | 116,3 |
| производство пищевых продуктов и напитков | 1103,6 | 1285,6 | 1527,3 | +241,7 | +423,7 | 118,8 | 138,4 |
| производство текстильных изделий | 66,0 | 49,7 | 70,2 | +20,5 | +4,2 | 141,2 | 106,4 |

Источник: Статистический ежегодник Республики Молдова за 2014 г. с. 72.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Таблица 2.1

Распределение населения Республики Молдова по экономической активности

| Показатель | 2011 | 2012 | 2013 | темп роста, % | |
|-----------------------------------|------|------|------|---------------|-------------|
| | | | | 2013 к 2012 | 2013 к 2011 |
| Все население (тыс. чел) | 3560 | 3560 | 3559 | 100 | 100 |
| Экономически активное население | 1258 | 1215 | 1236 | 101,7 | 98,3 |
| Население, занятое в экономике | 1173 | 1147 | 1173 | 102,3 | 100 |
| Безработные | 84 | 68 | 63 | 92,6 | 75,0 |
| Экономически неактивное население | 2302 | 2345 | 2324 | 99,1 | 101,0 |

Источник: Статистический ежегодник Республики Молдова за 2014 г. с. 69.

Таблица 2.2.

Структура занятого населения по возрасту и уровню образования в 2013 г. (в %)

| Уровень образования | Всего | Возрастные группы, лет | | | | |
|---------------------------------|-------|------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| | | 15-24 | 25-34 | 35-49 | 50-64 | 65 и выше |
| Высшее образование | 25,4 | 19,1 | 38,5 | 22,8 | 19,1 | 21,5 |
| Среднее специальное | 14,7 | 9,7 | 7,5 | 17,5 | 19,3 | 13,7 |
| Среднее профессиональное | 22,2 | 19,6 | 15,2 | 25,2 | 26,5 | 11,3 |
| Лицейское и общеобразовательное | 19,2 | 20,0 | 16,6 | 19,4 | 21,5 | 14,1 |
| Гимназическое | 17,8 | 30,0 | 21,4 | 14,9 | 13,5 | 30,1 |
| Начальное или без начального | 0,7 | 1,6 | 0,9 | 0,1 | 0,2 | 9,3 |

Источник: Статистический ежегодник Республики Молдова за 2014 г. с. 73.

Таблица 2.3

Распределение занятого населения по типу производственной единицы

| | всего, тыс.чел. | занятое население на предприятиях формального сектора | занятое население на предприятиях неформального сектора | домашние хозяйства |
|------|-----------------|---|---|--------------------|
| 2006 | 1257,3 | 77,4 | 10,0 | 12,6 |
| 2007 | 1247,2 | 77,2 | 10,4 | 12,3 |
| 2008 | 1251,0 | 79,0 | 10,9 | 10,1 |
| 2009 | 1184,4 | 79,2 | 11,7 | 9,1 |
| 2010 | 1143,4 | 77,7 | 12,7 | 9,6 |
| 2011 | 1173,5 | 77,5 | 12,7 | 9,8 |
| 2012 | 1146,8 | 76,5 | 13,3 | 10,2 |
| 2013 | 1172,8 | 74,9 | 13,9 | 11,2 |

Источник: Статистический ежегодник Республики Молдова за 2014 г. с. 76

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Анкета 1

Уважаемый господин (госпожа)!

Целью исследования менеджмента человеческих ресурсов просим Вас заполнить предложенную анкету.

1. Отметьте, пожалуйста, в какой мере Вы удовлетворены своей работой. Для этого в предлагаемой ниже шкале обведите номер ответа, соответствующий Вашему мнению (в %).

| | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|--------------------------------|
| Совершенно не удовлетворен работой | Возможный ответ (обвести) | | | | | | | | | | | Полностью удовлетворен работой |
| | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 1.5 | 1.6 | 1.7 | 1.8 | 1.9 | 1.10 | 1.11 | |
| | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | |

2. Если да, то в какой степени Вас удовлетворяют следующие факторы (аспекты) Вашей деятельности?

| Факторы (аспекты) труда | Удовлетворяет | Скорее удовлетворяет, чем не удовлетворяет | Затрудняюсь ответить | Скорее не удовлетворяет, чем удовлетворяет | Не удовлетворяет |
|--|---------------|--|----------------------|--|------------------|
| 2.1. Материальное стимулирование (размер заработной платы) | 2.1.1 | 2.1.2 | 2.1.3 | 2.1.4 | 2.1.5 |
| 2.2. Возможности решения жилищно – бытовых условий | 2.2.1 | 2.2.2 | 2.2.3 | 2.2.4 | 2.2.5 |
| 2.3. Санитарно – гигиенические условия и безопасность труда | 2.3.1 | 2.3.2 | 2.3.3 | 2.3.4 | 2.3.5 |
| 2.4. Защищенность | 2.4.1 | 2.4.2 | 2.4.3 | 2.4.4 | 2.4.5 |
| 2.5. Организация труда (инструкции, процедуры, дисциплина, режим работы) | 2.5.1 | 2.5.2 | 2.5.3 | 2.5.4 | 2.5.5 |
| 2.6. Техничко – технологическая оснащенность труда | 2.6.1 | 2.6.2 | 2.6.3 | 2.6.4 | 2.6.5 |
| 2.7. Отношения и коммуникации с непосредственным руководителем | 2.7.1 | 2.7.2 | 2.7.3 | 2.7.4 | 2.7.5 |
| 2.8. Взаимоотношения и коммуникации с коллегами | 2.8.1 | 2.8.2 | 2.8.3 | 2.8.4 | 2.8.5 |
| 2.9. Возможность формирования и реализации личностного потенциала (самореализация) | 2.9.1 | 2.9.2 | 2.9.3 | 2.9.4 | 2.9.5 |

3. Оцените, пожалуйста, с помощью линейной шкалы уровень Вашей деловой (трудовой) активности и самоотдачи (личностный потенциал).

| | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|---|
| Низкий уровень активности и самоотдачи | Возможный ответ (обвести) | | | | | | | | | | | Высокий уровень активности и самоотдачи |
| | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | 3.5 | 3.6 | 3.7 | 3.8 | 3.9 | 3.10 | 3.11 | |
| | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | |

4. В какой степени влияют на Вашу деловую активность, профессиональную готовность и самоотдачу в работе следующие факторы?

| Факторы | Не влияют | Влияют незначительно | | Влияют существенно | |
|--|-----------|----------------------|---------------|--------------------|---------------|
| | | Со знаком «+» | Со знаком «-» | Со знаком «+» | Со знаком «-» |
| 1. Материальное стимулирование (размер заработка) | 4.1.1 | 4.1.2 | 4.1.3 | 4.1.4 | 4.1.5 |
| 2. Социальные факторы, моральное стимулирование | 4.2.1 | 4.2.2 | 4.2.3 | 4.2.4 | 4.2.5 |
| 3. Деловое администрирование (процедуры, инструкции, правила) сбалансированность прав, обязанностей, ответственности | 4.3.1 | 4.3.2 | 4.3.3 | 4.3.4 | 4.3.5 |
| 4. Трудовые отношения и социально-психологический климат в коллективе | 4.4.1 | 4.4.2 | 4.4.3 | 4.4.4 | 4.4.5 |
| 5. Самостоятельность в работе | 4.5.1 | 4.5.2 | 4.5.3 | 4.5.4 | 4.5.5 |
| 6. Участие в решениях, командная работа | 4.6.1 | 4.6.2 | 4.6.3 | 4.6.4 | 4.6.5 |
| 7. Разнообразие работы, нововведения | 4.7.1 | 4.7.2 | 4.7.3 | 4.7.4 | 4.7.5 |
| 8. Творческая атмосфера | 4.8.1 | 4.8.2 | 4.8.3 | 4.8.4 | 4.8.5 |
| 9. Соответствие работы знаниям, способностям | 4.9.1 | 4.9.2 | 4.9.3 | 4.9.4 | 4.9.5 |
| 10. Карьерный рост и развитие | 4.10.1 | 4.10.2 | 4.10.3 | 4.10.4 | 4.10.5 |
| 11. Боязнь потерять работу | 4.11.1 | 4.11.2 | 4.11.3 | 4.11.4 | 4.11.5 |
| 12. Состязательность в коллективе | 4.12.1 | 4.12.2 | 4.12.3 | 4.12.4 | 4.12.5 |

5. Увязываете ли Вы свои планы с работой в данной организации:

- В ближайшей перспективе (1-2 года)
- В долгосрочной перспективе
- Не увязываете по причине возможного перехода в другую организацию.

6. В ближайшей перспективе – 1-2 года – Вы планируете:

- Продолжить работу в прежней должности на данном предприятии?
- Перейти на другую должность (рабочее место)?

- c. Подлчить новую должность в другом подразделении?
- d. Продвинуться вверх по иерархической «лестнице»?
- e. Перейти в другую компанию, заняться другой деятельностью?
- 7. Считаете ли Вы для себя актуальным развитие и саморазвитие через обучение?
 - a. Да
 - 7.2. Нет
- 8. Если да, то отметьте наиболее привлекательную и приемлемую форму обучения:
 - a. Обучение в высшем учебном заведении
 - b. Последипломное обучение (докторантура, магистратура)
 - c. Семинары, тренинги в системе консалтинга и на предприятии
 - d. Самообучение
- 9. Отметьте наличие важных, на Ваш взгляд, факторов формирования Вашего личного потенциала и его реализации в компании для достижения результативности труда:

| Факторы (аспекты) | Потенциал | | | | | | |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------|---|---|--------------------------------|--|--------------------------------|
| | Квалификационный (компетентность) | Психологический (рабочая способность) | Интеллектуальный (способность к творческому мышлению) | Коммуникативный (способность к сотрудничеству и работе в команде) | Лидерский (способность влиять) | Потенциал развития (способность к обучению и самообучению) | Нравственный (этика поведения) |
| 1. Миссия, цели и стратегия компании в отношении бизнеса | 9.1.1 | 9.1.2 | 9.1.3 | 9.1.4 | 9.1.5 | 9.1.6 | 9.1.7 |
| 2. Стратегия в отношении человеческих ресурсов | 9.2.1 | 9.2.2 | 9.2.3 | 9.2.4 | 9.2.5 | 9.2.6 | 9.2.7 |
| 3. Социальная политика | 9.3.1 | 9.3.2 | 9.3.3 | 9.3.4 | 9.3.5 | 9.3.6 | 9.3.7 |
| 4. Кадровые процедуры | 9.4.1 | 9.4.2 | 9.4.3 | 9.4.4 | 9.4.5 | 9.4.6 | 9.4.7 |
| 5. Условия работы | 9.5.1 | 9.5.2 | 9.5.3 | 9.5.4 | 9.5.5 | 9.5.6 | 9.5.7 |
| 6. Техническое и информационное обеспечение работы | 9.6.1 | 9.6.2 | 9.6.3 | 9.6.4 | 9.6.5 | 9.6.6 | 9.6.7 |
| 7. Стиль руководства (коммуникативный климат) | 9.7.1 | 9.7.2 | 9.7.3 | 9.7.4 | 9.7.5 | 9.7.6 | 9.7.7 |
| 8. Культура организации, атмосфера обучающейся организации | 9.8.1 | 9.8.2 | 9.8.3 | 9.8.4 | 9.8.5 | 9.8.6 | 9.8.7 |
| 9. Зарботная плата, дополнительные льготы | 9.9.1 | 9.9.2 | 9.9.3 | 9.9.4 | 9.9.5 | 9.9.6 | 9.9.7 |
| 10. Контроль и оценка результатов деятельности | 9.10.1 | 9.10.2 | 9.10.3 | 9.10.4 | 9.10.5 | 9.10.6 | 9.10.7 |
| 11. Гарантии занятости | 9.11.1 | 9.11.2 | 9.11.3 | 9.11.4 | 9.11.5 | 9.11.6 | 9.11.7 |
| 12. Условия служебного продвижения, творческого и личного роста | 9.12.1 | 9.12.2 | 9.12.3 | 9.12.4 | 9.12.5 | 9.12.6 | 9.12.7 |
| 13. Участие в управлении, работа посредством команд | 9.13.1 | 9.13.2 | 9.13.3 | 9.13.4 | 9.13.5 | 9.13.6 | 9.13.7 |
| 14. Делегирование полномочий | 9.14.1 | 9.14.2 | 9.14.3 | 9.14.4 | 9.14.5 | 9.14.6 | 9.14.7 |
| 15. Нововведения в работе | 9.15.1 | 9.15.2 | 9.15.3 | 9.15.4 | 9.15.5 | 9.15.6 | 9.15.7 |

- 10. Укажите Ваш пол
 - a. Мужской
 - 10.2. Женский
- 11. Ваш возраст?
 - a. до 20 лет
 - 11.4. 40 – 49
 - b. 21 – 28
 - 11.5. 50 – 59
 - c. 29 – 39
 - 11.6. 60 и больше
- 12. Ваше образование:
 - a. Неполное среднее
 - 12.4. Незаконченное высшее
 - b. Полное среднее
 - 12.5. Высшее
 - c. Среднее специальное
- 13. Ваше семейное положение:
 - a. Женат / замужем
 - 13.2. Холост / не замужем
- 14. Имеете ли Вы детей?
 - a. Имею одного ребенка
 - 14.3. Имею троих детей и более
 - b. Имею двоих детей
 - 14.4. Не имею детей
- 15. Есть ли у Вас в подчинении сотрудники (работчие)? Если да, то руководителем, какого уровня менеджмента Вы являетесь?
 - a. Высший
 - 15.2. Средний
 - 15.3. Низший
- 16. Если нет, то к какому уровню менеджмента относится Ваша должность?
 - a. Высший
 - 16.2. Средний
 - 16.3. Низший

Анкета 2

Уважаемый господин (госпожа)!

С целью исследования стратегического менеджмента как фактора формирования и реализации человеческого потенциала и лидерства в организации просим Вас заполнить предложенную ниже анкету.

Прочитайте ее и отметьте, пожалуйста, номера ответов, соответствующих Вашему мнению.

1. Известны ли Вам стратегии (планы) развития компании на базе изменений в технологиях, технике, операциях, маркетинге, менеджменте в перспективе?
 - 1.1. В краткосрочной (до 2 – х лет):
 - 1.1.1. Да
 - 1.1.2. Нет
 - 1.1.3. Затрудняюсь ответить
 - 1.2. В долгосрочной (3-5 и более лет)
 - 1.2.1. Да
 - 1.2.2. Нет
 - 1.2.3. Затрудняюсь ответить
2. Если да, то знаете ли Вы, какие стратегии управления человеческими ресурсами, касающиеся привлечения новых сотрудников, отбора, найма, оценки, мотивации, обучения, продвижения по службе, увольнения работников имеют место на предприятии?
 - 2.1. Да
 - 2.2. Нет
 - 2.3. Затрудняюсь ответить
3. В случае, если стратегические изменения актуальны для Вашей должности (рабочего места), то рассматриваете ли Вы достаточным для успешного их осуществления свой личный потенциал?
 - 3.1. Квалификационный (компетентность, уровень профессиональных знаний и навыков):
 - 3.1.1. Да
 - 3.1.2. Нет
 - 3.2. Психофизиологический (работоспособность):
 - 3.2.1. Да
 - 3.2.2. Нет
 - 3.3. Интеллектуальный (способность к пониманию причинно-следственной связи явлений и процессов):
 - 3.3.1. Да
 - 3.3.2. Нет
 - 3.4. Коммуникативный (способность к сотрудничеству и к работе в команде):
 - 3.4.1. Да
 - 3.4.2. Нет
 - 3.5. Лидерский (способность влиять на других):
 - 3.5.1. Да
 - 3.5.2. Нет
 - 3.6. Потенциал развития (способность к обучению):
 - 3.6.1. Да
 - 3.6.2. Нет
 - 3.7. Нравственный (этика поведения):
 - 3.7.1. Да
 - 3.7.2. Нет
4. Отметьте наиболее важные факторы менеджмента, оказывающие влияние на реализацию Вашего потенциала в соответствии со стратегиями изменений (выход на новые целевые рынки, выпуск новых продуктов/услуг, тотальное качество и др.).

| Составляющие потенциала | Вознаграждение (мотивация) | Планирование (наличие и потребность в ресурсах в контексте стратегических изменений) | Контроль (стандарты, процедуры, критерии оценки результатов) | Организация (масштаб управления, делегирование, соподчиненность) | Лидерство (участие в решениях) | Коммуникация (сотрудничество, работа в командах) |
|---------------------------|----------------------------|--|--|--|--------------------------------|--|
| 4.1. Квалификационный | 4.1.1 | 4.1.2 | 4.1.3 | 4.1.4 | 4.1.5 | 4.1.6 |
| 4.2. Психофизиологический | 4.2.1 | 4.2.2 | 4.2.3 | 4.2.4 | 4.2.5 | 4.2.6 |
| 4.3. Интеллектуальный | 4.3.1 | 4.3.2 | 4.3.3 | 4.3.4 | 4.3.5 | 4.3.6 |
| 4.4. Коммуникативный | 4.4.1 | 4.4.2 | 4.4.3 | 4.4.4 | 4.4.5 | 4.4.6 |
| 4.5. Лидерский | 4.5.1 | 4.5.2 | 4.5.3 | 4.5.4 | 4.5.5 | 4.5.6 |
| 4.6. Потенциал развития | 4.6.1 | 4.6.2 | 4.6.3 | 4.6.4 | 4.6.5 | 4.6.6 |
| 4.7. Нравственный | 4.7.1 | 4.7.2 | 4.7.3 | 4.7.4 | 4.7.5 | 4.7.6 |

5. Планируете ли Вы свой служебный рост?
 - 5.1. В данной компании:
 - 5.1.1. Да
 - 5.1.2. Нет
 - 5.2. В другой компании:
 - 5.2.1. Да
 - 5.2.2. Нет
6. Рассматриваете ли Вы возможность успешной карьеры на данном предприятии в планируемых или предстоящих изменениях в закупках, производстве / операциях, сбыте, менеджменте:
 - 6.1. Да
 - 6.2. Нет
7. Если да, то оцените вероятно, на Ваш взгляд, степень влияния на Вашу карьеру и самореализацию в условиях изменений следующих факторов:
 - 7.1. Ваш профессионально – квалификационный уровень:

| Не влияет | Возможный ответ (обвести) | | | | | | | | | | Влияет | |
|-----------|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| | 7.1.1 | 7.1.2 | 7.1.3 | 7.1.4 | 7.1.5 | 7.1.6 | 7.1.7 | 7.1.8 | 7.1.9 | 7.1.10 | | 7.1.11 |
| | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | |

7.2. Лидерские качества и коммуникативные характеристики:

| Не влияет | Возможный ответ (обвести) | | | | | | | | | | Влияет | |
|-----------|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| | 7.2.1 | 7.2.2 | 7.2.3 | 7.2.4 | 7.2.5 | 7.2.6 | 7.2.7 | 7.2.8 | 7.2.9 | 7.2.10 | | 7.2.11 |
| | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | |

7.3. Результативность деятельности:

| Не влияет | Возможный ответ (обвести) | | | | | | | | | | Влияет | |
|-----------|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| | 7.3.1 | 7.3.2 | 7.3.3 | 7.3.4 | 7.3.5 | 7.3.6 | 7.3.7 | 7.3.8 | 7.3.9 | 7.3.10 | | 7.3.11 |
| | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | |

7.4. Благоприятно складывающиеся человеческие отношения с менеджментом:

| | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Не влияет | Возможный ответ (обвести) | | | | | | | | | | | Влияет |
| | 7.4.1 | 7.4.2 | 7.4.3 | 7.4.4 | 7.4.5 | 7.4.6 | 7.4.7 | 7.4.8 | 7.4.9 | 7.4.10 | 7.4.11 | |
| | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | |

7.5. Принадлежность к кругу родственников или людей, имеющих власть (влияние в организации):

| | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Не влияет | Возможный ответ (обвести) | | | | | | | | | | | Влияет |
| | 7.5.1 | 7.5.2 | 7.5.3 | 7.5.4 | 7.5.5 | 7.5.6 | 7.5.7 | 7.5.8 | 7.5.9 | 7.5.10 | 7.5.11 | |
| | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | |

7.6. Демографические характеристики (пол):

| | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Не влияет | Возможный ответ (обвести) | | | | | | | | | | | Влияет |
| | 7.6.1 | 7.6.2 | 7.6.3 | 7.6.4 | 7.6.5 | 7.6.6 | 7.6.7 | 7.6.8 | 7.6.9 | 7.6.10 | 7.6.11 | |
| | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | |

7.7. Счастливые случайные события – «Оказаться в нужное время в нужном месте»:

| | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Не влияет | Возможный ответ (обвести) | | | | | | | | | | | Влияет |
| | 7.7.1 | 7.7.2 | 7.7.3 | 7.7.4 | 7.7.5 | 7.7.6 | 7.7.7 | 7.7.8 | 7.7.9 | 7.7.10 | 7.7.11 | |
| | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | |

8. Способствует ли укреплению Вашего потенциала, реализация лидерства и более производительной работе используемые в организации критерии решения об отборе, найме, продвижении или увольнении работников – образование, квалификация, опыт предшествующей работы, личные качества, демографические характеристики (пол, возраст)?

8.1. Да 8.2. Нет

9. Оптимально ли, на Ваш взгляд, менеджмент определяет и прогнозирует Ваши профессионально – квалификационные, деловые и личные качества в соответствия с выполняемой работой в условиях стратегических изменений?

9.1. Оптимально; 9.2. Скорее оптимально, чем нет

9.3. Скорее не оптимально, чем оптимально; 9.4. Не оптимально

10. Какие из приведенных ниже мотивов, актуальны для Вас и реализация которых связана с достижением результативности и эффективности труда?

| Мотивы производительной работы | Являются актуальными и влияют на результативность | |
|--|---|--------|
| | Да | Нет |
| 10.1. Обучение и развитие с целью повышения профессионально – квалификационного уровня | 10.1.1 | 10.1.2 |
| 10.2. Выполнение более сложной, творческой и значимой работы | 10.2.1 | 10.2.2 |
| 10.3. Продвижение по службе | 10.3.1 | 10.3.2 |
| 10.4. Лидерство (участие в решениях) | 10.4.1 | 10.4.2 |
| 10.5. Своевременная оценка по результатам и адекватное поощрение | 10.5.1 | 10.5.2 |
| 10.6. Сбалансированность прав, обязанностей, ответственности | 10.6.1 | 10.6.2 |
| Открытые интенсивные, результативные коммуникации: | | |
| 10.7. С менеджментом (по вертикали) | 10.7.1 | 10.7.2 |
| 10.8. С коллегами (по горизонтали) | 10.8.1 | 10.8.2 |

11. Получаемое Вами денежное вознаграждение (зарботная плата, льготы), на Ваш взгляд, характеризуется конкурентоспособными ставками и способствует Вашей более производительной работе посредством самореализации и лидерства:

11.1. Да 11.2. Нет

12. Получаемая Вами информация о стратегии предприятия в целом и выполняемой Вами работы способствует ли реалистичности Ваших ожиданий (информация о: какова миссия и стратегия компании в долгосрочной и краткосрочной перспективе?; что считается эффективной работой в организации?; какие процедуры принятия решений и формы разделения власти имеют место в компании?)

12.1. Да 12.2. Нет

13. Укажите Ваш пол:

13.1. Мужской 13.2. Женский

14. Ваш возраст:

14.1. до 20 лет; 14.2. 21-28; 14.3. 29-38; 14.4. 40 -49; 14.5. 50 – 59; 14.6. 60 и больше

15. Ваше образование:

15.1. Неполное среднее 15.4. Незаконченное высшее

15.2. Полное среднее 15.5. Высшее

15.3. Среднее специальное

16. Ваше семейное положение:

16.1. Женат / замужем 16.2. Холост / не замужем

17. Имеете ли Вы детей?

17.1. Имею одного ребенка 17.3. Имею троих детей и более

17.2. Имею двоих детей 17.4. Не имею детей

18. Есть ли у Вас в подчинении сотрудники (рабочие)? Если да, то руководителем какого уровня менеджмента Вы являетесь?

18.1. Высший; 18.2.Средний; 18.3. Низший

19. Если нет, то к какому уровню менеджмента относится Ваша должность?

19.1. Высший; 19.2. Средний; 19.3. Низший

20. Укажите Ваш стаж работы:

Общий.....По специальности.....

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Анализируемые характеристики элементов человеческого потенциала

| | Показатели, характеризующие потенциал | Анализируемые характеристики |
|----------------------------|--|---|
| Интеллектуальный потенциал | Коэффициент аналитического мышления | - способность устанавливать причинно – следственные связи; - способность выявлять влияние факторов на результирующие показатели; - способность анализировать проблемные ситуации; - способность выработать альтернативные решения; - способность прогнозировать и предвидеть развитие проблемы. |
| | Коэффициент деловых качеств | - деловое чутье (способность предвидеть); - стратегическое видение проблемы; - способность вести конструктивно диалоги; - наличие волевых качеств; - быстрая реакция на внешние изменения. |
| | Коэффициент уровня образования | - квалификационный уровень образования информационный уровень образования (знание и умение работать с вычислительной техникой, ПК, Интернетом, знание информационных технологий и специальных программ, к примеру, для бухгалтера – умение работать с программой «1С – бухгалтерия»); - лингвистический уровень образования (владение государственным языком, знание и способность свободного общения на иностранных языках); - повышение знаний в перспективе (планирование обучения в вузах, участие в конференциях, семинарах по обмену опытом, дискуссиях по проблемным вопросам); - уровень самообразования (чтение литературы по специальности, ознакомление с новыми законодательными актами, отслеживание инноваций, предпринятых конкурентами). |
| | Коэффициент инновационных способностей | - способность формировать идеи и предлагать что-либо новое; - способность творческого мышления; - стремление к усовершенствованию, модернизации, облегчению работ; - способность выработать нестандартные решения; - проявление инициативы. |
| Квалификационный потенциал | Коэффициент профессионального соответствия | Определяют путем сопоставления набора требований характеру выполняемых работ (занимаемой должности). |
| | Коэффициент трудового стажа | Предлагается рассчитывать для каждой категории персонала и в отдельности по сотрудникам по следующей формуле: $k_{ТС} = 2 * \left(\sum \frac{КОЛ - ВО.ЛЕТ.ОТРАБОТ.В.ДАННОЙ.ДОЛЖН.}{ОБЩИЙ.СТАЖ.РАБОТЫ.НА.ПРЕДПР.} / КОЛ - ВО.ЧЕЛ. \right) \leq 1$ |
| | Оценка результатов труда | Для менеджеров необходимо анализировать показатели в соответствии с выполняемыми функциями, то есть: - способность рационального планирования деятельности предприятия (подразделения, отдела), а также способность к составлению письменной информации, отчетов, прогнозов; - организаторские способности: способность концентрировать людей, формировать команду; - способность к мотивации сотрудников через стимулирование труда, материальные и моральные поощрения и способность применения социально – психологических методов воздействия на сотрудников; - коммуникации и делегирование полномочий; - способность контролировать деятельность подчиненных негласно, давать возможность самоконтролю. Для специалистов оценку результатов труда необходимо проводить в соответствии с выполняемыми обязанностями. Анализируемые характеристики: производительность труда; сложность труда; качество выполненных работ; сроки выполнения работ; эффективность выполненных работ. Для рабочих оценку результатов труда следует вести в рамках следующих показателей: производительность труда; показатели использования рабочего времени; среднегодовая выработка на 1 рабочего; коэффициент брака. |

| | | |
|--------------------------------|---|-----------------------------|
| Психофизиологический потенциал | Показатель способности к лидерству | Определяется тестированием. |
| | Показатель психологической адаптивности | Определяется тестированием. |
| | Оценка личности | Определяется тестированием. |

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Таблица 5.1

Характеристика промышленных предприятий, выбранных в целях исследования человеческого потенциала.

| Отрасль | Наименование предприятия | Форма собственности, регистрационный номер и фискальный код | Основной вид деятельности | Уставный капитал (лей) | списочная численность персонала | Рынки сбыта продукции | Стратегии развития |
|------------------------|--|--|---|------------------------|---------------------------------|--|---|
| Пищевая промышленность | SA „Combinatu l de pine” | АО, коллективная, с 18.12.1995, регистрационный номер 121035233, фискальный код 165570 | Производство хлеба, хлебобулочных, кондитерских изделий; коммерческая (оптовая и розничная торговля) и посредническая деятельность; оказание транспортных услуг. | 22572387 | 658 | Молдова | Производство и получение максимальной прибыли от деятельности |
| | SA „Combinatu l de produse alimentare” | АО, государственная, с 01.03.93, регистрационный номер 121014011, фискальный код 1002602001099 | Производство и реализация ректифицированного этилового спирта высшей очистки, крепких алкогольных напитков, пищевого концентрата, пищевой продукции и минеральной воды. | 41649467 | 565 | Молдова | Производство и повышение качества продукции. |
| | SA „Barza albă” | АО, государственная, с 09.06.2000, регистрационный номер 121010237, фискальный код 256940 | Производство дивина, брэнди, водки, коньячного спирта из винограда; торговлей алкогольной и табачной продукцией; внешнеэкономической и посреднической деятельностью. | 122094000 | 405 | Молдова, Украина, Казахстан, Россия, Эстония, Австрия, | Производство и получение максимальной прибыли от деятельности. |
| | SA „Basarabia Nord” | АО, коллективная, с 24.06.1994, регистрационный номер 121022182, фискальный код 105172 | Производство мяса, колбасных изделий, консервов. | 16474706 | 610 | Молдова | Расширение ассортимента выпускаемой продукции и увеличение прибыли. |
| | SA „Produse cerealiere” | АО, коллективная, с 05.10.1995, регистрационный номер 121033499, фискальный код 181382 | Заготовка, хранение, переработка хлебобулочного изделия; производство муки, крупы, комбикор- | 26900001 | 513 | Молдова | Увеличение объемов производства продукции, расширение рынка сбыта. |

| | | | | | | | |
|-----------------------|------------------------------------|---|--|----------|-----|---|---|
| | | | мов; производство, хранение, реализация алкогольной продукции. | | | | |
| | SA „Incomlac” | АО, коллективная, с 29.08.1994, регистрационный номер 121022862, фискальный код 184048 | Переработка молока и выработка молочной продукции, ее реализация, поставка продукции своим транспортом. | 23976550 | 971 | Молдова | Стратегия повышения качества продукции. |
| | SA „Floarea Soarelui” | АО, коллективная, с 27.12.1994, регистрационный номер 121024557, фискальный код 35132 | Производство, закупка и реализация растительных масел. | 14899580 | 958 | Молдова, Румыния, Украина, Казахстан, Россия. | Техническое перевооружение предприятия, модернизация цехов основного и вспомогательного производства, увеличение объема продаж. |
| | SRL „Reflex” | SRL, коллективная, с 13.03.1995, регистрационный номер 121037113, фискальный код 165292 | Производство хлеба, хлебобулочных, кондитерских изделий; коммерческая (оптовая и розничная торговля) и посредническая деятельность | 67135 | 15 | Молдова | Стратегия сокращения объемов производства. |
| | SRL „Rusnac – Moldaqua” | SRL, коллективная, с 30.12.2003 | Производство минеральной воды и напитков. | 14831213 | 155 | Молдова | Стратегия увеличения сбыта продукции |
| Легкая промышленность | SA „Fabrica de confecții Bălțanca” | АО, с 1996, регистрационный номер 121038261, СП с 1998, «Штальман», Германия | Пошив швейных изделий, внешнеэкономическая деятельность. | 25896360 | 849 | Германия, Италия, Канада, Голландия | Обновление и расширение ассортимента выпускаемой продукции. |
| | SA „Rada” | АО, коллективная, с 30.12.1992, регистрационный номер 121010220, фискальный код 42905 | Изготовление швейных и трикотажных изделий бельевого направления мужского, женского, детского и спортивного ассортимента. | 7937612 | 380 | Молдова, Беларусь | Стратегия увеличения объема производства и получение максимальной прибыли. |
| | SA „Mioara” | АО, смешанная, с 01.11.1995, регистрационный номер 121034099, фискальный код 80968 | Изготовление изделий из меха. | 14507335 | 177 | Молдова, Румыния | Стратегия расширения сегмента сбыта продукции. |
| | SA „Flautex” | АО, коллективная, с 29.11.1993, регистрационный номер 121019275, | Производство текстильной и швейной продукции. | 8502336 | 207 | Болгария, Англия, Италия, Румыния | Эмиссия акций и увеличение объемов произ- |

| | | | | | | | |
|--|--------------------------|--|---|----------|-----|---|---|
| | | фискальный код 43617 | | | | | водства. |
| | SRL „Fasion Group” | SRL, иностранная, с 22.07.1999, реги- страционный но- мер177019150, фискальный код 17275126 | Пошив швейных изделий, внеш- неэкономическая деятельность. | 11691377 | 526 | Англия, Голлан- дия Польша, Италия, Германия | Увеличение объема про- изводства, расширение ассортимента продукции. |

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

I. Сводка и группировка сведений, полученных в результате анкетирования (анкета 1)

(1)

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|
| | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 1.5 | 1.6 | 1.7 | 1.8 | 1.9 | 1.10 | 1.11 |
| Кол-во | - | 25 | 20 | 45 | 31 | 84 | 52 | 37 | 70 | 65 | 96 |
| Уд. вес в % | 0 | 4,8 | 3,8 | 8,6 | 5,9 | 16 | 9,9 | 7 | 13,3 | 12,4 | 18,3 |

(2)

| Факторы труда | Удовлетворяет | | Скорее удовлетворяет, чем не удовлетворяет | | Затрудняюсь ответить | | Скорее не удовлетворяет, чем удовлетворяет | | Не удовлетворяет | |
|---------------|---------------|-------------|--|-------------|----------------------|-------------|--|-------------|------------------|-------------|
| | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % |
| 2.1 | 34 | 6,5 | 75 | 14,3 | 40 | 7,6 | 165 | 31,4 | 211 | 40,2 |
| 2.2 | 98 | 18,7 | 63 | 12 | 45 | 8,6 | 84 | 16 | 235 | 44,7 |
| 2.3 | 170 | 32,4 | 128 | 24,4 | 60 | 11,4 | 42 | 8 | 125 | 23,8 |
| 2.4 | 85 | 16,2 | 64 | 12,2 | 52 | 9,9 | 112 | 21,3 | 212 | 40,4 |
| 2.5 | 140 | 26,7 | 154 | 29,3 | 55 | 10,5 | 81 | 15,4 | 95 | 18,1 |
| 2.6 | 140 | 26,7 | 195 | 37,1 | 50 | 9,5 | 82 | 15,6 | 58 | 11,1 |
| 2.7 | 205 | 39 | 170 | 32,4 | 34 | 6,5 | 60 | 11,4 | 56 | 10,7 |
| 2.8 | 234 | 44,6 | 170 | 32,4 | 25 | 4,8 | 41 | 7,8 | 55 | 10,4 |
| 2.9 | 65 | 12,4 | 113 | 21,5 | 102 | 19,4 | 105 | 20 | 140 | 26,7 |

(3)

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|
| | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | 3.5 | 3.6 | 3.7 | 3.8 | 3.9 | 3.10 | 3.11 |
| Кол-во | - | 9 | 4 | 10 | 22 | 63 | 39 | 102 | 95 | 68 | 113 |
| Уд. вес в % | 0 | 1,7 | 0,8 | 1,9 | 4,2 | 12 | 7,4 | 19,4 | 18,1 | 13 | 21,5 |

(4)

| Факторы | Не влияют | | Влияют незначительно | | | | Влияют существенно | | | |
|---------|-----------|-------------|----------------------|-------------|---------------|-------------|--------------------|-------------|---------------|-------------|
| | | | Со знаком «+» | | Со знаком «-» | | Со знаком «+» | | Со знаком «-» | |
| | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % |
| 1. | 65 | 12,4 | 32 | 6,1 | 15 | 2,9 | 260 | 49,5 | 153 | 29,1 |
| 2. | 50 | 9,5 | 94 | 18 | 21 | 4 | 260 | 49,5 | 100 | 19 |
| 3 | 74 | 14,1 | 128 | 24,4 | 63 | 12 | 152 | 29 | 108 | 20,5 |
| 4. | 50 | 9,5 | 105 | 20 | 42 | 8 | 245 | 46,7 | 83 | 15,8 |
| 5. | 98 | 18,7 | 145 | 27,6 | 43 | 8,2 | 180 | 34,3 | 59 | 11,2 |
| 6. | 130 | 24,8 | 100 | 19 | 64 | 12,2 | 160 | 30,5 | 71 | 13,5 |
| 7. | 96 | 18,3 | 105 | 20 | 110 | 21 | 118 | 22,5 | 96 | 18,2 |
| 8. | 90 | 17,1 | 135 | 25,7 | 70 | 13,3 | 182 | 34,7 | 48 | 9,2 |
| 9. | 103 | 19,6 | 175 | 33,3 | 63 | 12 | 130 | 24,8 | 54 | 10,3 |
| 10. | 115 | 21,9 | 111 | 21,1 | 45 | 8,6 | 145 | 27,6 | 109 | 20,8 |
| 11. | 101 | 19,2 | 65 | 12,4 | 110 | 20,9 | 65 | 12,3 | 185 | 35,2 |
| 12. | 165 | 31,4 | 122 | 23,2 | 60 | 11,4 | 62 | 11,8 | 116 | 22,2 |

(5)

| | | | | | |
|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|
| 5.1 | | 5.2 | | 5.3 | |
| Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % |
| 315 | 60 | 114 | 21,7 | 96 | 18,3 |

(6)

| | | | | | | | | | |
|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|
| 6.1 | | 6.2 | | 6.3 | | 6.4 | | 6.5 | |
| Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % |
| 309 | 58,9 | 40 | 7,6 | 28 | 5,3 | 62 | 11,8 | 86 | 16,4 |

(7)

| | | | | | |
|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|
| 7.1 | | | 7.2 | | |
| Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % |
| 470 | 89,5 | 55 | 10,5 | | |

| | | | | | | | | | |
|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|
| (8) | | 8.1 | | 8.2 | | 8.3 | | 8.4 | |
| Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % |
| 92 | 19,6 | 55 | 11,7 | 330 | 70,2 | 270 | 54,7 | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|------------------|-------------|----------------------|-------------|------------------|-------------|-----------------|-------------|-----------|-------------|--------------------|-------------|--------------|-------------|
| (9) | | | | | | | | | | | | | | |
| Факторы | Потенциал | | | | | | | | | | | | | |
| | Квалификационный | | Психофизиологический | | Интеллектуальный | | Коммуникативный | | Лидерский | | Потенциал развития | | Нравственный | |
| | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % |
| 1 | 368 | 70,1 | 235 | 44,8 | 84 | 16 | 70 | 13,3 | 110 | 21 | 48 | 9,1 | 95 | 18,1 |
| 2 | 274 | 52,2 | 300 | 57,1 | 48 | 9,1 | 85 | 16,2 | 92 | 17,5 | 55 | 10,5 | 80 | 15,2 |
| 3 | 240 | 45,7 | 296 | 56,4 | 55 | 10,5 | 74 | 14,1 | 75 | 14,3 | 53 | 10,1 | 70 | 13,3 |
| 4 | 240 | 45,7 | 235 | 44,8 | 51 | 9,7 | 28 | 5,3 | 60 | 11,4 | 25 | 4,8 | 44 | 8,4 |
| 5 | 295 | 56,2 | 271 | 51,6 | 90 | 17,1 | 72 | 13,7 | 40 | 7,6 | 43 | 8,2 | 30 | 5,7 |
| 6 | 338 | 64,4 | 185 | 35,2 | 110 | 21 | 50 | 9,5 | 46 | 8,8 | 90 | 17,1 | 25 | 4,8 |
| 7 | 175 | 33,3 | 214 | 40,8 | 35 | 6,7 | 153 | 29,1 | 165 | 31,4 | 50 | 9,5 | 84 | 16 |
| 8 | 202 | 38,5 | 190 | 36,2 | 48 | 9,1 | 94 | 17,9 | 110 | 21 | 85 | 16,2 | 98 | 18,7 |
| 9 | 380 | 72,4 | 272 | 51,8 | 95 | 18,1 | 72 | 13,7 | 31 | 5,9 | 63 | 12 | 47 | 9 |
| 10 | 298 | 56,8 | 295 | 56,2 | 51 | 9,7 | 46 | 8,8 | 35 | 6,7 | 40 | 7,6 | 57 | 10,9 |
| 11 | 210 | 40 | 272 | 51,8 | 20 | 3,8 | 40 | 7,6 | 20 | 3,8 | 27 | 5,1 | 55 | 10,5 |
| 12 | 265 | 50,5 | 175 | 33,3 | 74 | 14,1 | 31 | 5,9 | 110 | 21 | 60 | 11,4 | 35 | 6,7 |
| 13 | 270 | 51,4 | 132 | 25,1 | 65 | 12,4 | 37 | 7 | 149 | 28,4 | 43 | 8,2 | 28 | 5,3 |
| 14 | 255 | 48,6 | 80 | 15,2 | 34 | 6,5 | 48 | 9,1 | 126 | 24 | 41 | 7,8 | 15 | 2,9 |
| 15 | 340 | 64,8 | 153 | 29,1 | 75 | 14,3 | 44 | 8,4 | 81 | 15,4 | 56 | 10,7 | 24 | 4,6 |

| | | | |
|--------|-------------|--------|-------------|
| (10) | | | |
| 10.1 | | 10.2 | |
| Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % |
| 215 | 41 | 310 | 59 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|
| (11) | | | | | | | | | | | | | |
| 11.1 | | 11.2 | | 11.3 | | 11.4 | | 11.5 | | 11.6 | | 11.7 | |
| Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % |
| 5 | 1 | 60 | 11,4 | 95 | 18,1 | 112 | 21,3 | 176 | 33,5 | 63 | 12 | 14 | 2,7 |

| | | | | | | | | | |
|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|
| (12) | | | | | | | | | |
| 12.1 | | 12.2 | | 12.3 | | 12.4 | | 12.5 | |
| Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % |
| 10 | 1,9 | 51 | 9,7 | 160 | 30,5 | 74 | 14,1 | 230 | 43,8 |

| | | | |
|--------|-------------|--------|-------------|
| (13) | | | |
| 13.1 | | 13.2 | |
| Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % |
| 418 | 79,6 | 107 | 20,4 |

| | | | | | | | |
|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|
| (14) | | | | | | | |
| 14.1 | | 14.2 | | 14.3 | | 14.4 | |
| Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % |
| 145 | 63,9 | 55 | 24,2 | 4 | 1,8 | 23 | 10,1 |

| | | | | | |
|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|
| (15) | | | | | |
| 15.1 | | 15.2 | | 15.3 | |
| Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % |
| 24 | 10,6 | 92 | 40,5 | 75 | 33,3 |

| | | | | | |
|------|--|--|--|--|--|
| (17) | | | | | |
|------|--|--|--|--|--|

| До 10 | | 11-20 | | 21-30 | | 31-40 | | 41 и выше | |
|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|-----------|-------------|
| Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % |
| 47 | 20,7 | 95 | 41,9 | 62 | 27,3 | 22 | 9,7 | 1 | 0,4 |

**Сводка и группировка сведений, полученных в результате анкетирования
(анкета 2)**

(1)

| 1.1 | | 1.2 | | | | | | | | | |
|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|
| 1.1.1 | | 1.1.2 | | 1.1.3 | | 1.2.1 | | 1.2.2 | | 1.2.3 | |
| Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % |
| 79 | 74,5 | 19 | 17,9 | 8 | 7,5 | 56 | 52,8 | 32 | 30,2 | 18 | 17 |

(2)

| 2.1 | | 2.2 | | 2.3 | |
|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|
| Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % |
| 54 | 96,4 | 2 | 3,6 | - | 0 |

(3)

| | 3.1 | | 3.2 | | 3.3 | | 3.4 | | 3.5 | | 3.6 | | 3.7 | |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 3.1.1 | 3.1.2 | 3.2.1 | 3.2.2 | 3.3.1 | 3.3.2 | 3.4.1 | 3.4.2 | 3.5.1 | 3.5.2 | 3.6.1 | 3.6.2 | 3.7.1 | 3.7.2 |
| Кол-во | 76 | 30 | 71 | 35 | 63 | 43 | 62 | 44 | 58 | 48 | 57 | 49 | 45 | 61 |
| Уд. вес в % | 71,7 | 28,3 | 67 | 33 | 59 | 40,6 | 58,5 | 41,5 | 54,7 | 45,3 | 53,8 | 46,2 | 42,5 | 57,5 |

(4)

| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | |
|-----|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|
| | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % |
| 4.1 | 96 | 90,6 | 41 | 38,7 | 42 | 39,6 | 42 | 39,6 | 30 | 28,3 | 41 | 38,7 |
| 4.2 | 60 | 56,6 | 41 | 38,7 | 39 | 36,8 | 22 | 20,8 | 13 | 12,3 | 22 | 20,8 |
| 4.3 | 51 | 48,1 | 39 | 36,8 | 28 | 26,4 | 41 | 38,7 | 17 | 16 | 23 | 21,7 |
| 4.4 | 51 | 48,1 | 24 | 22,6 | 24 | 22,6 | 23 | 21,7 | 28 | 26,4 | 38 | 35,8 |
| 4.5 | 39 | 36,8 | 20 | 18,9 | 21 | 19,8 | 19 | 17,9 | 42 | 39,6 | 43 | 40,6 |
| 4.6 | 38 | 35,8 | 33 | 31,1 | 35 | 33 | 21 | 19,8 | 16 | 15,1 | 22 | 20,8 |
| 4.7 | 63 | 59,4 | 10 | 9,4 | 19 | 17,9 | 10 | 9,4 | 21 | 19,8 | 26 | 24,5 |

(5)

| 5.1 | | 5.2 | | | | | |
|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|
| 5.1.1 | | 5.1.2 | | 5.2.1 | | 5.2.2 | |
| Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % |
| 78 | 73,6 | 28 | 26,4 | 31 | 29,2 | 75 | 70,8 |

(6)

| 6.1 | | 6.2 | |
|--------|-------------|--------|-------------|
| Кол-во | Уд. вес в % | Кол-во | Уд. вес в % |
| 94 | 88,7 | 12 | 11,3 |

(7)

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 7.1 | 7.1.1 | 7.1.2 | 7.1.3 | 7.1.4 | 7.1.5 | 7.1.6 | 7.1.7 | 7.1.8 | 7.1.9 | 7.1.10 | 7.1.11 |
| Кол-во | - | 5 | 5 | 11 | 12 | 15 | 6 | 4 | 24 | 17 | 1 |
| Уд. вес в % | 0 | 4,7 | 4,7 | 10,4 | 11,3 | 14,2 | 5,7 | 3,8 | 22,6 | 16 | 0,9 |
| 7.2 | 7.2.1 | 7.2.2 | 7.2.3 | 7.2.4 | 7.2.5 | 7.2.6 | 7.2.7 | 7.2.8 | 7.2.9 | 7.2.10 | 7.2.11 |
| Кол-во | 3 | 8 | 7 | 4 | 13 | 15 | 2 | 16 | 22 | 8 | 2 |
| Уд. вес в % | 2,8 | 7,5 | 6,6 | 3,8 | 12,3 | 14,2 | 1,9 | 15,1 | 20,8 | 7,5 | 1,9 |
| 7.3 | 7.3.1 | 7.3.2 | 7.3.3 | 7.3.4 | 7.3.5 | 7.3.6 | 7.3.7 | 7.3.8 | 7.3.9 | 7.3.10 | 7.3.11 |
| Кол-во | 2 | 6 | 11 | 5 | 7 | 13 | 6 | 15 | 16 | 11 | 8 |
| Уд. вес в % | 1,9 | 5,7 | 10,4 | 4,7 | 6,6 | 12,3 | 5,7 | 14,2 | 15,1 | 10,4 | 7,5 |
| 7.4 | 7.4.1 | 7.4.2 | 7.4.3 | 7.4.4 | 7.4.5 | 7.4.6 | 7.4.7 | 7.4.8 | 7.4.9 | 7.4.10 | 7.4.11 |
| Кол-во | - | 3 | 3 | 12 | 9 | 7 | 5 | 7 | 9 | 23 | 22 |
| Уд. вес в % | 0 | 2,8 | 2,8 | 11,3 | 8,5 | 6,6 | 4,7 | 6,6 | 8,5 | 21,7 | 20,8 |
| 7.5 | 7.5.1 | 7.5.2 | 7.5.3 | 7.5.4 | 7.5.5 | 7.5.6 | 7.5.7 | 7.5.8 | 7.5.9 | 7.5.10 | 7.5.11 |
| Кол-во | 5 | 7 | 3 | 11 | 3 | 14 | 6 | 11 | 12 | 19 | 8 |
| Уд. вес в % | 4,7 | 6,6 | 2,8 | 10,4 | 2,8 | 13,2 | 5,7 | 10,4 | 11,3 | 17,9 | 7,5 |
| 7.6 | 7.6.1 | 7.6.2 | 7.6.3 | 7.6.4 | 7.6.5 | 7.6.6 | 7.6.7 | 7.6.8 | 7.6.9 | 7.6.10 | 7.6.11 |
| Кол-во | 7 | 13 | 6 | 9 | 10 | 9 | 4 | 8 | 21 | 11 | 2 |
| Уд. вес в % | 6,6 | 12,3 | 5,7 | 8,5 | 9,4 | 8,5 | 3,8 | 7,5 | 19,8 | 10,4 | 1,9 |

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 7.7 | 7.7.1 | 7.7.2 | 7.7.3 | 7.7.4 | 7.7.5 | 7.7.6 | 7.7.7 | 7.7.8 | 7.7.9 | 7.7.10 | 7.7.11 |
| Кол-во | 6 | 13 | 8 | 6 | 6 | 11 | 7 | 13 | 10 | 14 | 6 |
| Уд. вес в % | 5,7 | 12,3 | 7,5 | 5,7 | 5,7 | 10,4 | 6,6 | 12,3 | 9,4 | 13,2 | 5,7 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|--|--|--|--|--|-------------|--|--|--|--|--|--------|--|--|--|--|--|-------------|--|--|--|--|--|
| (8) | | | | | | 8.1 | | | | | | 8.2 | | | | | | | | | | | |
| Кол-во | | | | | | Уд. вес в % | | | | | | Кол-во | | | | | | Уд. вес в % | | | | | |
| 65 | | | | | | 61,3 | | | | | | 41 | | | | | | 38,7 | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|--|--|--|-------------|--|--|--|--------|--|--|--|-------------|--|--|--|--------|--|--|--|-------------|--|--|--|----|--|--|--|------|--|--|--|
| (9) | | | | | | | | 9.1 | | | | 9.2 | | | | 9.3 | | | | 9.4 | | | | | | | | | | | |
| Кол-во | | | | Уд. вес в % | | | | Кол-во | | | | Уд. вес в % | | | | Кол-во | | | | Уд. вес в % | | | | | | | | | | | |
| 31 | | | | 29,2 | | | | 38 | | | | 35,8 | | | | 15 | | | | 14,2 | | | | 22 | | | | 20,8 | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| (10) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 10.1 | | 10.2 | | 10.3 | | 10.4 | | 10.5 | | 10.6 | | 10.7 | | 10.8 | |
| | | 10.1.1 | 10.1.2 | 10.2.1 | 10.2.2 | 10.3.1 | 10.3.2 | 10.4.1 | 10.4.2 | 10.5.1 | 10.5.2 | 10.6.1 | 10.6.2 | 10.7.1 | 10.7.2 | 10.8.1 | 10.8.2 |
| Кол-во | | 70 | 36 | 66 | 40 | 55 | 51 | 50 | 56 | 53 | 53 | 44 | 62 | 54 | 52 | 46 | 60 |
| Уд. вес в % | | 66 | 34 | 62,3 | 37,7 | 51,9 | 48,1 | 47,2 | 52,8 | 50 | 50 | 41,5 | 58,5 | 50,9 | 49,1 | 43,4 | 56,6 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|--|--|--|-------------|--|--|--|--------|--|--|--|-------------|--|--|--|
| (11) | | | | | | | | 11.1 | | | | 11.2 | | | |
| Кол-во | | | | Уд. вес в % | | | | Кол-во | | | | Уд. вес в % | | | |
| 27 | | | | 25,5 | | | | 79 | | | | 74,5 | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|--|--|--|-------------|--|--|--|--------|--|--|--|-------------|--|--|--|
| (12) | | | | | | | | 12.1 | | | | 12.2 | | | |
| Кол-во | | | | Уд. вес в % | | | | Кол-во | | | | Уд. вес в % | | | |
| 42 | | | | 39,6 | | | | 64 | | | | 60,4 | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|--|--|--|-------------|--|--|--|--------|--|--|--|-------------|--|--|--|
| (13) | | | | | | | | 13.1 | | | | 13.2 | | | |
| Кол-во | | | | Уд. вес в % | | | | Кол-во | | | | Уд. вес в % | | | |
| 69 | | | | 65,1 | | | | 37 | | | | 34,9 | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|--|-------------|--|--------|--|-------------|--|--------|--|-------------|--|--------|--|-------------|--|--------|--|-------------|--|---|--|-----|--|
| (14) | | | | | | | | 14.1 | | 14.2 | | 14.3 | | 14.4 | | 14.5 | | 14.6 | | | | | |
| Кол-во | | Уд. вес в % | | Кол-во | | Уд. вес в % | | Кол-во | | Уд. вес в % | | Кол-во | | Уд. вес в % | | Кол-во | | Уд. вес в % | | | | | |
| 2 | | 1,9 | | 15 | | 14,1 | | 39 | | 36,8 | | 37 | | 34,9 | | 12 | | 11,3 | | 1 | | 0,9 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|--|-------------|--|--------|--|-------------|--|--------|--|-------------|--|--------|--|-------------|--|--------|--|-------------|--|
| (15) | | | | | | | | 15.1 | | 15.2 | | 15.3 | | 15.4 | | 15.5 | | | |
| Кол-во | | Уд. вес в % | | Кол-во | | Уд. вес в % | | Кол-во | | Уд. вес в % | | Кол-во | | Уд. вес в % | | Кол-во | | Уд. вес в % | |
| 3 | | 2,8 | | 4 | | 3,8 | | 30 | | 28,3 | | 17 | | 16 | | 52 | | 49,1 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|--|--|--|-------------|--|--|--|--------|--|--|--|-------------|--|--|--|
| (16) | | | | | | | | 16.1 | | | | 16.2 | | | |
| Кол-во | | | | Уд. вес в % | | | | Кол-во | | | | Уд. вес в % | | | |
| 77 | | | | 72,6 | | | | 29 | | | | 27,4 | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|--|-------------|--|--------|--|-------------|--|--------|--|-------------|--|--------|--|-------------|--|
| (17) | | | | | | | | 17.1 | | 17.2 | | 17.3 | | 17.4 | |
| Кол-во | | Уд. вес в % | | Кол-во | | Уд. вес в % | | Кол-во | | Уд. вес в % | | Кол-во | | Уд. вес в % | |
| 60 | | 56,6 | | 29 | | 27,4 | | 1 | | 0,9 | | 16 | | 15,1 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|--|--|--|-------------|--|--|--|--------|--|--|--|-------------|--|--|--|--------|--|--|--|-------------|--|--|--|
| (18) | | | | | | | | 18.1 | | | | 18.2 | | | | 18.3 | | | | | | | |
| Кол-во | | | | Уд. вес в % | | | | Кол-во | | | | Уд. вес в % | | | | Кол-во | | | | Уд. вес в % | | | |
| 11 | | | | 10,4 | | | | 41 | | | | 38,7 | | | | 39 | | | | 36,8 | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|--|--|--|-------------|--|--|--|--------|--|--|--|-------------|--|--|--|--------|--|--|--|-------------|--|--|--|
| (19) | | | | | | | | 19.1 | | | | 19.2 | | | | 19.3 | | | | | | | |
| Кол-во | | | | Уд. вес в % | | | | Кол-во | | | | Уд. вес в % | | | | Кол-во | | | | Уд. вес в % | | | |
| 11 | | | | 10,4 | | | | 41 | | | | 38,7 | | | | 39 | | | | 36,8 | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|--|-------------|--|--------|--|-------------|--|--------|--|-------------|--|---------|--|-------------|--|---------|--|-------------|--|---------|--|--|--|
| (20) | | | | | | | | До 10 | | | | 11 - 20 | | | | 21 - 30 | | | | 31 - 40 | | | |
| Кол-во | | Уд. вес в % | | Кол-во | | Уд. вес в % | | Кол-во | | Уд. вес в % | | Кол-во | | Уд. вес в % | | Кол-во | | Уд. вес в % | | | | | |
| 25 | | 23,6 | | 44 | | 41,5 | | 27 | | 25,5 | | 10 | | 9,4 | | | | | | | | | |

ПРИЛОЖЕНИЕ 7
РАСЧЕТ КОЭФФИЦИЕНТОВ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА
НА ПРЕДПРИЯТИИ АО Хлебокомбинат.

Таблица 7.1.

Расчет коэффициента аналитического мышления по категориям персонала предприятия

| Категория персонала | | Общее кол – во (чел) | Группировка по полученному баллу | Средний балл | Средневзвешенный балл на 1 работника | k_{AM} по категориям персонала | Средний k_{AM} | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|----------------------------------|--------------|--------------------------------------|----------------------------------|------------------|------|
| Менеджмент | Высший менеджмент | 6 | 2 | 5 | 4,86 | 0,97 | 0,94 | |
| | | | 2 | 4,86 | | | | |
| | | | 2 | 4,71 | | | | |
| | Среднее звено менеджмента | 8 | 2 | 4,86 | 4,59 | 0,92 | | |
| | | | 2 | 4,57 | | | | |
| | | | 2 | 4,71 | | | | |
| 1 | | | 4,3 | | | | | |
| Линейный менеджмент | 9 | 3 | 5 | 4,71 | 0,94 | | | |
| | | | 2 | | | 4,43 | | |
| | | | 2 | | | 4,57 | | |
| | | | 2 | | | 4,71 | | |
| Специалисты | Бухгалтера | 10 | 4 | 4,86 | 4,59 | 0,92 | 0,91 | |
| | | | 3 | 4,71 | | | | |
| | | | 1 | 4,43 | | | | |
| | | | 1 | 4 | | | | |
| | | | 1 | 3,85 | | | | |
| | Экономисты | 5 | 1 | 5 | 4,71 | 0,94 | | |
| | | | | 2 | | | | 4,71 |
| | | | | 2 | | | | 4,57 |
| | Инженеры | 13 | 4 | 5 | 4,75 | 0,95 | | |
| | | | | 3 | | | | 4,86 |
| | | | | 2 | | | | 4,71 |
| | | | | 2 | | | | 4,57 |
| 2 | | | | 4,29 | | | | |
| Технологи | 8 | 4 | 4,86 | 4,75 | 0,95 | | | |
| | | | 2 | | | 4,71 | | |
| | | | 2 | | | 4,57 | | |
| Прочие специалисты | 31 | 20 | 4 | 3,95 | 0,79 | | | |
| | | | 11 | | | 3,85 | | |
| Рабочие | Рабочие основного производства | 380 | 28 | 4,43 | 3,57 | 0,71 | 0,66 | |
| | | | 12 | 4,14 | | | | |
| | | | 40 | 3,85 | | | | |
| | | | 300 | 3,43 | | | | |
| | Рабочие вспомогательного производства | 173 | 68 | 3,85 | 3,42 | 0,68 | | |
| | | | | 105 | | | | 3,14 |
| Тех. персонал, охрана, шофера и др. | 45 | 45 | 2,89 | 2,89 | 0,58 | | | |
| | | | | | | | | |

Таблица 7.2.

Расчет коэффициента деловых качеств менеджеров предприятия

| Категория персонала | | Общее кол – во (чел) | Группировка по полученному баллу | Средний балл | Средневзвешенный балл на 1 работника | k_{AM} по категориям персонала | Средний k_{AM} |
|---------------------|---------------------------|----------------------|----------------------------------|--------------|--------------------------------------|----------------------------------|------------------|
| Менеджмент | Высший менеджмент | 6 | 2 | 5 | 4,83 | 0,97 | 0,96 |
| | | | 2 | 4,86 | | | |
| | | | 1 | 4,71 | | | |
| | | | 1 | 4,57 | | | |
| | Среднее звено менеджмента | 8 | 2 | 5 | 4,77 | 0,95 | |
| | | | | 2 | | | |
| | | | 2 | 4,71 | | | |
| | | | 2 | 4,71 | | | |
| | | | 1 | 4,57 | | | |
| | | | 1 | 4,43 | | | |

| | | | | | | | |
|--|---------------------|---|------------------|-----------------------------------|------|------|--|
| | Линейный менеджмент | 9 | 2 2 2 1 | 5 4,86 4,71 4,57 4,43 | 4,75 | 0,95 | |
|--|---------------------|---|------------------|-----------------------------------|------|------|--|

Таблица 7.3.

Расчет коэффициента уровня образования работников

| Категория персонала | | Общее кол – во (чел) | Группировка по полученному баллу | Средний балл | Средневзвешенный балл на 1 работника | k_{AM} по категориям персонала | Средний k_{AM} | | | |
|---------------------|---------------------------------------|----------------------|----------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|------------------|-------------|--------------|------|
| Менеджмент | Высший менеджмент | 6 | 3 3 | 5 4,71 | 4,86 | 0,97 | 0,97 | | | |
| | Среднее звено менеджмента | 8 | 3 3 2 | 5 4,86 4,71 | 4,88 | 0,98 | | | | |
| | Линейный менеджмент | 9 | 5 4 | 4,86 4,57 | 4,73 | 0,95 | | | | |
| Специалисты | Бухгалтера | 10 | 5 3 2 | 5 4,86 4,71 | 4,9 | 0,98 | 0,97 | | | |
| | | | Экономисты | 3 2 | | | | 5 4,86 | 4,94 | 0,99 |
| | | | | Инженеры | | | | 5 4 4 | | |
| | Технологи | 8 | 2 2 2 | | 5 4,86 4,71 4,57 | 4,79 | | 0,96 | | |
| | | | Прочие специалисты | 31 | 21 10 | | | | 4,86 4,57 | 3,77 |
| Рабочие | Рабочие основного производства | 380 | 95 115 110 60 | 4,71 4,57 3,85 3,71 | 4,26 | 0,85 | 0,68 | | | |
| | Рабочие вспомогательного производства | 173 | 32 15 126 | 3,85 3,71 3,43 | 3,53 | 0,71 | | | | |
| | Тех. персонал, охрана, шофера и др. | 45 | 45 | 2,43 | 2,43 | 0,49 | | | | |

Таблица 7.4.

Расчет коэффициента инновационных способностей работников

| Категория персонала | | Общее кол – во (чел) | Группировка по полученному баллу | Средний балл | Средневзвешенный балл на 1 работника | k_{AM} по категориям персонала | Средний k_{AM} | | | |
|---------------------|---------------------------|----------------------|----------------------------------|----------------------|--------------------------------------|----------------------------------|------------------|--------------|------|------|
| Менеджмент | Высший менеджмент | 6 | 1 5 | 4,86 4,29 | 4,39 | 0,88 | 0,85 | | | |
| | Среднее звено менеджмента | 8 | 4 4 | 4,43 4 | 4,22 | 0,84 | | | | |
| | Линейный менеджмент | 9 | 5 4 | 4,43 3,85 | 4,17 | 0,83 | | | | |
| Специалисты | Бухгалтера | 10 | 3 3 4 | 3,85 3,57 3,14 | 3,48 | 0,7 | 0,73 | | | |
| | | | Экономисты | 2 3 | | | | 3,85 3,14 | 3,42 | 0,68 |
| | | | | Инженеры | | | | 5 5 3 | | |
| | Технологи | 8 | 2 | | 4,14 | 3,75 | | 0,75 | | |

| | | | | | | | |
|---------|---|-----|------------------------|---------------------------|------|------|------|
| | | | 2 4 | 3,71 3,57 | | | |
| | Прочие специа- листы | 31 | 10 10 11 | 3,85 3,71 3 | 3,5 | 0,7 | |
| Рабочие | Рабочие основно- го производства | 380 | 60 112 95 113 | 4,43 3 3,14 2,86 | 3,22 | 0,64 | 0,55 |
| | Рабочие вспомо- гательного про- изводства | 173 | 60 113 | 2,86 2,71 | 2,76 | 0,55 | |
| | Тех. персонал, охрана, шофера и др. | 45 | 45 | 2,29 | 2,29 | 0,46 | |

Таблица 7.5.

Сводная таблица расчета коэффициентов интеллектуального потенциала по категориям персонала.

| Категория персо- нала | Средние коэффициенты | | | | Средний $K_{ин}$ по катего- риям персонала | Весомость интелле- туального потенциала |
|--------------------------|----------------------|----------|----------|----------|---|--|
| | $k_{ам}$ | $k_{лк}$ | $k_{ос}$ | $k_{ис}$ | | |
| Менеджеры | 0,94 | 0,96 | 0,97 | 0,85 | 0,93 | 0,3 |
| Специалисты | 0,91 | - | 0,97 | 0,73 | 0,87 | 0,26 |
| Рабочие | 0,66 | - | 0,68 | 0,55 | 0,63 | 0,2 |

Таблица 7.6.

Расчет коэффициента профессионального соответствия по категориям персонала предприятия

| Категория персонала | | Общее кол – во (чел) | Группировка персонала по полученному баллу (чел) | Балл | Средневзвешенный балл на 1 работни- ка | $k_{ис}$ по кате- гориям персо- нала | Средний $k_{ис}$ |
|---------------------|---|--------------------------|---|-------------|--|--|---------------------|
| Менеджмент | Высший менедж- мент | 6 | 6 | 5 | 5 | 1 | |
| | Среднее звено менеджмента | 8 | 3 5 | 5 4 | 4,38 | 0,88 | |
| | | Линейный ме- неджмент | 9 | 6 3 | 5 4 | 4,67 | 0,93 |
| Специалисты | Бухгалтера | 10 | 9 1 | 5 4 | 4,9 | 0,98 | 0,92 |
| | Экономисты | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | |
| | Инженеры | 13 | 9 4 | 5 4 | 4,69 | 0,94 | |
| | Технологи | 8 | 4 4 | 5 4 | 4,5 | 0,9 | |
| | Прочие специа- листы | 31 | 31 | 4 | 4 | 0,8 | |
| Рабочие | Рабочие основно- го производства | 380 | 220 150 10 3 | 5 4 3 | 4,55 | 0,91 | 0,85 |
| | Рабочие вспомо- гательного прои- зводства | 173 | 160 13 | 4 3 | 3,92 | 0,78 | |

Таблица 7.7.

Расчет коэффициента трудового стажа работников предприятия

| Группировка работников по стажу (лет) | Категории персонала | | | | | | | | |
|---|---------------------|-----------------------------|----------|-------------------|-----------------------------|----------|-------------------|-----------------------------|----------|
| | менеджеры | | | специалисты | | | рабочие | | |
| | Кол-во человек | Средний стаж в группе | $k_{ТС}$ | Кол-во человек | Средний стаж в группе | $k_{ТС}$ | Кол-во человек | Средний стаж в группе | $k_{ТС}$ |
| 1 - 5 | 8 | 31,4 | 0,2 | 14 | 18 | 0,6 | 12 | 25 | 0,31 |
| 5 - 10 | 6 | 32 | 0,6 | 20 | 21,7 | 0,9 | 64 | 19,2 | 0,58 |

| | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|----|------|------|----|------|------|-----|------|------|
| 10 - 15 | - | - | - | 17 | 30,5 | 0,92 | 48 | 20 | 0,92 |
| 15 - 20 | 7 | 33,2 | 1,12 | 15 | 29 | 1,22 | 232 | 32,8 | 1,48 |
| 20 - 25 | 1 | 46 | 0,94 | 1 | 23 | 1,58 | 146 | 32 | 1,02 |
| 25 - 30 | 1 | 29 | 1,86 | - | - | - | 80 | 34 | 1,27 |
| 30 - 35 | - | - | - | - | - | - | 16 | 38 | 1,96 |
| Итого работников | 23 | - | - | 67 | - | - | 598 | - | - |
| Средний стаж по категориям работников | - | 32,8 | - | - | 25,3 | - | - | 29,7 | - |
| Средний коэффициент трудового стажа | - | - | 0,94 | - | - | 1,04 | - | - | 1,07 |

Таблица 7.8.

Оценка результатов труда по категориям персонала предприятия

| Категория персонала | | Общее кол – во (чел) | Группировка персонала по полученному баллу (чел) | Средний балл | Средневзвешенный балл на 1 работника | Ол по категориям персонала | Средняя Ол |
|---------------------|---------------------------------------|----------------------|--|--------------|--------------------------------------|----------------------------|------------|
| Менеджмент | Высший менеджмент | 6 | 3 3 | 5 4,86 | 4,93 | 0,98 | 0,93 |
| | Среднее звено менеджмента | 8 | 8 | 4,86 | 4,86 | 0,97 | |
| | Линейный менеджмент | 9 | 5 4 | 4,43 4 | 4,24 | 0,85 | |
| Специалисты | Бухгалтера | 10 | 5 5 | 4,86 4,71 | 4,8 | 0,96 | 0,94 |
| | Экономисты | 5 | 2 3 | 4,86 4,43 | 4,6 | 0,92 | |
| | Инженеры | 13 | 8 5 | 4,86 4,71 | 4,8 | 0,96 | |
| | Технологи | 8 | 4 4 | 4,86 4,43 | 4,7 | 0,94 | |
| | Прочие специалисты | 31 | 20 11 | 4,86 4,43 | 4,7 | 0,94 | |
| Рабочие | Рабочие основного производства | 380 | 275 105 | 4,86 4,29 | 4,7 | 0,94 | 0,93 |
| | Рабочие вспомогательного производства | 173 | 150 23 | 4,86 4,29 | 4,8 | 0,96 | |
| | Техперсонал, охрана, шофера и др. | 45 | 45 | 4,43 | 4,43 | 0,89 | |

Таблица 7.9.

Сводная таблица расчета коэффициентов квалификационного (профессионального) потенциала по категориям персонала.

| Категория персонала | Средние коэффициенты | | | Средний $K_{кп}$ по категориям персонала | Весомость профессионального потенциала |
|---------------------|----------------------|----------|----------|--|--|
| | $K_{пс}$ | $K_{тс}$ | $O_{рт}$ | | |
| Менеджеры | 0,94 | 0,94 | 0,93 | 0,94 | 0,25 |
| Специалисты | 0,92 | 1,04 | 0,94 | 0,97 | 0,3 |
| Рабочие | 0,85 | 1,07 | 0,93 | 0,95 | 0,3 |

Таблица 7.10.

Расчет коэффициента психологической адаптивности по категориям персонала предприятия

| Категория персонала | | Общее кол – во (чел) | Группировка персонала по полученному баллу (чел) | Средний балл | Средневзвешенный балл на 1 работника | К _{ПА} по категориям персонала | Средний К _{ПА} |
|---------------------|---------------------------------------|----------------------|--|-------------------|--------------------------------------|---|-------------------------|
| Менеджмент | Высший менеджмент | 6 | 3 3 | 4,86 4,71 | 4,79 | 0,96 | 0,89 |
| | Среднее звено менеджмента | 8 | 3 3 2 | 5 4,86 3 | 4,45 | 0,89 | |
| | Линейный менеджмент | 9 | 6 3 | 4,71 3 | 4,14 | 0,83 | |
| Специалисты | Бухгалтера | 10 | 4 6 | 4,71 3,85 | 4,2 | 0,84 | 0,73 |
| | Экономисты | 5 | 2 3 | 3,57 3 | 3,23 | 0,65 | |
| | Инженеры | 13 | 7 6 | 4,29 4 | 4,16 | 0,83 | |
| | Технологи | 8 | 4 4 | 3,57 3 | 3,29 | 0,66 | |
| | Прочие специалисты | 31 | 18 13 | 3,57 3,14 | 3,39 | 0,68 | |
| Рабочие | Рабочие основного производства | 380 | 190 120 70 | 3,57 3,14 3 | 3,33 | 0,67 | 0,63 |
| | Рабочие вспомогательного производства | 173 | 105 68 | 3 2,86 | 2,94 | 0,59 | |
| | Техперсонал, охрана, шофера и др. | 45 | 30 15 | 3,14 3 | 3,09 | 0,62 | |

Таблица 7.11.

Оценка личности сотрудников предприятия

| Категория персонала | | Общее кол – во (чел) | Группировка персонала по полученному баллу (чел) | Средний балл | Средневзвешенный балл на 1 работника | О _Л по категориям персонала | Средняя О _Л |
|---------------------|---------------------------------------|----------------------|--|-------------------|--------------------------------------|--|------------------------|
| Менеджмент | Высший менеджмент | 6 | 2 4 | 4,86 4,29 | 4,48 | 0,9 | 0,82 |
| | Среднее звено менеджмента | 8 | 3 5 | 4,71 3 | 3,64 | 0,73 | |
| | Линейный менеджмент | 9 | 4 5 | 4,29 4 | 4,13 | 0,83 | |
| Специалисты | Бухгалтера | 10 | 3 3 4 | 4,29 4 3,86 | 4,03 | 0,81 | 0,83 |
| | Экономисты | 5 | 5 | 4,71 | 4,71 | 0,94 | |
| | Инженеры | 13 | 6 7 | 4 3,86 | 3,92 | 0,78 | |
| | Технологи | 8 | 3 5 | 4,29 4 | 4,11 | 0,82 | |
| | Прочие специалисты | 31 | 20 11 | 4 3,86 | 3,95 | 0,79 | |
| Рабочие | Рабочие основного производства | 380 | 180 120 80 | 4,29 4 3,71 | 4,08 | 0,82 | 0,83 |
| | Рабочие вспомогательного производства | 173 | 115 58 | 4,29 4 | 4,19 | 0,84 | |
| | Техперсонал, | 45 | 25 | 4,29 | 4,1 | 0,82 | |

| | | | | | | | |
|--|----------------------|--|----|------|--|--|--|
| | охрана, шофера и др. | | 20 | 3,86 | | | |
|--|----------------------|--|----|------|--|--|--|

Таблица 7.12.

Расчет показателя способности к лидерству менеджеров предприятия АО Хлебокомбинат.

| Категория персонала | Общее кол-во человек | Группировка по баллу | Полученный балл | Средний балл | К _{СЛ} по категориям | Средний К _{СЛ} |
|---------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|--------------|-------------------------------|-------------------------|
| Высший менеджмент | 6 | 6 | 5 | 5 | 1 | 0,94 |
| Среднее звено менеджмента | 8 | 7 1 | 5 3 | 4,75 | 0,95 | |
| Линейный менеджмент | 9 | 6 3 | 5 3 | 4,33 | 0,87 | |

Таблица 7.13.

Сводная таблица расчета показателей психофизиологического потенциала по категориям персонала предприятия

| Категория персонала | Средние коэффициенты | | | Средний К _{ПП} по категориям персонала | Весомость психофизиологического потенциала |
|---------------------|----------------------|-----------------|----------------|---|--|
| | К _{СЛ} | К _{ПА} | О _Л | | |
| Менеджеры | 0,94 | 0,89 | 0,82 | 0,88 | 0,25 |
| Специалисты | - | 0,73 | 0,83 | 0,78 | 0,24 |
| Рабочие | - | 0,63 | 0,83 | 0,73 | 0,25 |

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Затраты на обучение персонала исследуемых предприятий в период до 2020 года.

| Затраты на обучение | Период | | | |
|--|--------|--------|--------|--------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| SA „Combinatul de pîine” | | | | |
| Оплата труда профессорско-преподавательского состава, отчисления на соц. страхование и другие расходы организации, осуществляющей обучение | 64100 | 45800 | 43600 | 84000 |
| Административно – управленческие расходы, связанные с обучением, командировки | 2300 | 1800 | 2500 | 4200 |
| Расходы на заработную плату персонала во время прохождения обучения | 12000 | 10000 | 8000 | 12000 |
| Расходы на содержание зданий, сооружений во время проведения обучения, коммунальные платежи | 3300 | 3000 | 3000 | 5000 |
| Итого затраты: | 81700 | 60600 | 57100 | 105200 |
| IS „Combinatul de produse alimentare” | | | | |
| Оплата труда профессорско-преподавательского состава, отчисления на соц. страхование и другие расходы организации, осуществляющей обучение | 48600 | 40600 | 8400 | 71400 |
| Административно – управленческие расходы, связанные с обучением, командировки | 1520 | 1200 | 2800 | 4500 |
| Расходы на заработную плату персонала во время прохождения обучения | 2010 | 8000 | 6300 | 10500 |
| Расходы на содержание зданий, сооружений во время проведения обучения, коммунальные платежи | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 |
| Итого затраты: | 55130 | 52800 | 20500 | 89400 |
| SA „Barza albă” | | | | |
| Оплата труда профессорско-преподавательского состава, отчисления на соц. страхование и другие расходы организации, осуществляющей обучение | 29700 | 54700 | 50500 | 47400 |
| Административно – управленческие расходы, связанные с обучением, командировки | 4500 | 3800 | 8000 | 5300 |
| Расходы на заработную плату персонала во время прохождения обучения | 11000 | 11000 | 7800 | 9300 |
| Расходы на содержание зданий, сооружений во время проведения обучения, коммунальные платежи | 2500 | 3000 | 2800 | 2800 |
| Итого затраты: | 47700 | 72500 | 69100 | 64800 |
| SA „Basarabia Nord” | | | | |
| Оплата труда профессорско-преподавательского состава, отчисления на соц. страхование и другие расходы организации, осуществляющей обучение | 70800 | 90500 | 77900 | 65800 |
| Административно – управленческие расходы, связанные с обучением, командировки | 10000 | 8300 | 5000 | 5200 |
| Расходы на заработную плату персонала во время прохождения обучения | 12500 | 15000 | 5200 | 4100 |
| Расходы на содержание зданий, сооружений во время проведения обучения, коммунальные платежи | 2500 | 2500 | 3000 | 3000 |
| Итого затраты: | 95800 | 116300 | 91100 | 78100 |
| SA „Produse cerealiere” | | | | |
| Оплата труда профессорско-преподавательского состава, отчисления на соц. страхование и другие расходы организации, осуществляющей обучение | 79000 | 20400 | 76500 | 39500 |
| Административно – управленческие расходы, связанные с обучением, командировки | 3500 | 9000 | 11000 | 15000 |
| Расходы на заработную плату персонала во время прохождения обучения | 12000 | 2300 | 5500 | 3800 |
| Расходы на содержание зданий, сооружений во время проведения обучения, коммунальные платежи | 5000 | 1800 | 4500 | 2000 |
| Итого затраты: | 99500 | 33500 | 97500 | 60300 |
| SA „Incomlac” | | | | |
| Оплата труда профессорско-преподавательского состава, отчисления на соц. страхование и другие расходы организации, осуществляющей обучение | 58800 | 78300 | 104050 | 100100 |
| Административно – управленческие расходы, связанные с обучением, командировки | 8000 | 10020 | 3800 | 12500 |
| Расходы на заработную плату персонала во время прохождения обучения | 10000 | 8500 | 9300 | 10000 |

| | | | | |
|--|--------|--------|--------|--------|
| Расходы на содержание зданий, сооружений во время проведения обучения, коммунальные платежи | 3000 | 3500 | 3500 | 4000 |
| Итого затраты: | 79800 | 100320 | 120650 | 126600 |
| SA „Floarea Soarelui” | | | | |
| Оплата труда профессорско-преподавательского состава, отчисления на соц. страхование и другие расходы организации, осуществляющей обучение | 92500 | 64000 | 63080 | 84000 |
| Административно – управленческие расходы, связанные с обучением, командировки | 15200 | 18000 | 10800 | 12000 |
| Расходы на заработную плату персонала во время прохождения обучения | 14800 | 8300 | 7500 | 10100 |
| Расходы на содержание зданий, сооружений во время проведения обучения, коммунальные платежи | 2800 | 3000 | 3500 | 3800 |
| Итого затраты: | 125300 | 93300 | 84880 | 109900 |
| SRL „Reflex” | | | | |
| Оплата труда профессорско-преподавательского состава, отчисления на соц. страхование и другие расходы организации, осуществляющей обучение | 25100 | 800 | 5400 | 15900 |
| Административно – управленческие расходы, связанные с обучением, командировки | 3000 | 1800 | 3000 | 1200 |
| Расходы на заработную плату персонала во время прохождения обучения | 1200 | 200 | 450 | 600 |
| Расходы на содержание зданий, сооружений во время проведения обучения, коммунальные платежи | 800 | 800 | 800 | 800 |
| Итого затраты: | 30100 | 3600 | 9650 | 18500 |
| SRL „Rusnac – Moldaqua” | | | | |
| Оплата труда профессорско-преподавательского состава, отчисления на соц. страхование и другие расходы организации, осуществляющей обучение | 17900 | 29050 | 16600 | 8600 |
| Административно – управленческие расходы, связанные с обучением, командировки | 3000 | 1800 | 4050 | 3200 |
| Расходы на заработную плату персонала во время прохождения обучения | 1500 | 2000 | 1800 | 500 |
| Расходы на содержание зданий, сооружений во время проведения обучения, коммунальные платежи | 1500 | 1800 | 1800 | 2500 |
| Итого затраты: | 23900 | 34650 | 24250 | 14800 |
| SA „Fabrica de confecții Bălțana” | | | | |
| Оплата труда профессорско-преподавательского состава, отчисления на соц. страхование и другие расходы организации, осуществляющей обучение | 135000 | 65800 | 118300 | 95300 |
| Административно – управленческие расходы, связанные с обучением, командировки | 8300 | 12000 | 10800 | 11300 |
| Расходы на заработную плату персонала во время прохождения обучения | 16300 | 14500 | 18300 | 10200 |
| Расходы на содержание зданий, сооружений во время проведения обучения, коммунальные платежи | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 |
| Итого затраты: | 164600 | 97300 | 152400 | 121800 |
| SA „Mioara” | | | | |
| Оплата труда профессорско-преподавательского состава, отчисления на соц. страхование и другие расходы организации, осуществляющей обучение | 30600 | 24900 | 16400 | 18100 |
| Административно – управленческие расходы, связанные с обучением, командировки | 8000 | 5400 | 11300 | 12000 |
| Расходы на заработную плату персонала во время прохождения обучения | 5200 | 3000 | 5800 | 2400 |
| Расходы на содержание зданий, сооружений во время проведения обучения, коммунальные платежи | 2800 | 1500 | 1500 | 2000 |
| Итого затраты: | 46600 | 34800 | 35000 | 34500 |
| SA „Flautex” | | | | |
| Оплата труда профессорско-преподавательского состава, отчисления на соц. страхование и другие расходы организации, осуществляющей обучение | 84850 | 19100 | 29300 | 31800 |
| Административно – управленческие расходы, связанные с обучением, командировки | 5000 | 4500 | 4500 | 6200 |
| Расходы на заработную плату персонала во время прохождения обучения | 13000 | 8300 | 6000 | 9200 |
| Расходы на содержание зданий, сооружений во время проведения обучения, коммунальные платежи | 1000 | 1000 | 1000 | 1000 |
| Итого затраты: | 103850 | 32900 | 40800 | 48200 |
| IM „Fasion Group” | | | | |

| | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Оплата труда профессорско-преподавательского состава, отчисления на соц. страхование и другие расходы организации, осуществляющей обучение | 74400 | 45200 | 68250 | 48300 |
| Административно – управленческие расходы, связанные с обучением, командировки | 3200 | 12500 | 15000 | 18300 |
| Расходы на заработную плату персонала во время прохождения обучения | 12000 | 8300 | 10000 | 6500 |
| Расходы на содержание зданий, сооружений во время проведения обучения, коммунальные платежи | 5000 | 4200 | 5800 | 5000 |
| Итого затраты: | 94600 | 70200 | 99050 | 78100 |

Люблю книги
ljubljuknigi.ru



yes
I want morebooks!

Покупайте Ваши книги быстро и без посредников он-лайн - в одном из самых быстрорастущих книжных он-лайн магазинов!
Мы используем экологически безопасную технологию "Печать-на-Заказ".

Покупайте Ваши книги на
www.ljubljuknigi.ru

Buy your books fast and straightforward online - at one of the world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at
www.ljubljuknigi.ru

OmniScriptum Marketing DEU GmbH
Heinrich-Böcking-Str. 6-8
D - 66121 Saarbrücken
Telefax: +49 681 93 81 567-9

info@omniscrptum.com
www.omniscrptum.com

OMNIScriptum



