

ХРОНИКА

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ СЕМИНАР «РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ: НОВЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

3 декабря 2010 г. в Высшей школе менеджмента (ВШМ) СПбГУ прошел научно-практический семинар «Развитие конкурентоспособности в экономике знаний: новые подходы к управлению человеческими ресурсами», посвященный обсуждению этих вопросов. Цель семинара — объединить усилия исследователей и практиков в поиске эффективных моделей управления человеческими ресурсами в экономике знаний.

Участниками семинара стали как теоретики — преподаватели и исследователи, так и практики — эксперты и специалисты в области управления человеческими ресурсами из Санкт-Петербурга, Москвы, Казани и Нижнего Новгорода, объединенные общей идеей — найти ответ на вопрос о том, какие практики управления персоналом способствуют формированию не копируемых знаниевых преимуществ в современном бизнесе.

Среди участников семинара были представители как образовательных и исследовательских учреждений Санкт-Петербурга (Санкт-Петербургского государственного университета, СПбГИЭУ (ИНЖЭКОНа), Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского, Казанского федерального университета, негосударственного образовательного учреждения «Школа им. А. М. Горчакова»), так и компаний («Шлюмберже», ПК «Балтика», НПФ «Ракурс», ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга», НПО «Тэтра электрик», ЗАО «Мултон», Glovis RUS (Hyundai Kia Motors Group), Fintra Russia, ООО «Комус-Петербург», «Альфа-бизнес») и общественных организаций (HR ассоциации, HR клуба «Как делать?»).

По мнению организаторов семинара, совместные усилия исследователей и практиков, направленные на решение проблем управления человеческими ресурсами в экономике знаний, анализ новых подходов к управлению человеческими ресурсами и их влияния на инновационную активность компании, особенно важны, так как именно диалог представителей теории и практики позволит выработать обоснованные ответы на эти сложные вопросы.

Работа семинара проходила в три сессии. На первой сессии «Инновационная активность персонала как фактор конкурентоспособности в экономике знаний» обсуждались проблемы и возможности мотивационной поддержки инновационной активности сотрудников. А. Ю. Прихач, доцент Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета, в своем докладе сделал

акцент на необходимости дифференциации сотрудников в зависимости от уровня креативности. По мнению докладчика, такая дифференциация является основой для выбора адекватных методов стимулирования инновационной деятельности персонала. Выступавший выделил семь типов креативных работников: творческие пассионарии, креативность которых не нуждается в стимулировании; активные инновационные работники-индивидуалисты, которые креативны, но не влияют на других; работники, обладающие высоким творческим потенциалом, но не всегда проявляющие его; способные к творческому процессу работники с высоким уровнем мотивации вознаграждения; способные к творческому процессу работники, действующие по команде руководителя; сотрудники, обладающие высокой мотивацией к творчеству, способные к обучению, но испытывающие недостаток знаний и профессионализма, и работники, обладающие скрытыми творческими способностями, о которых они не подозревают. По мнению докладчика, каждой группе креативных работников нужны специальные условия для развития инновационной деятельности. Универсальный подход к управлению этими группами персонала вряд ли оправдан.

Н. В. Смирнова, руководитель отдела найма и работы с университетами компании «Шлюмберже», отметила, что некоторые проблемы, названные доцентом *А. Ю. Прихач*, успешно решены на практике. Так, в компании «Шлюмберже» при активном участии службы персонала создана система поддержки и развития творческих инициатив сотрудников, включающая подсистему обмена ценными знаниями, профессиональные и социальные сети, подсистему развития карьеры и стимулирования высоких бизнес-результатов. Как отметила *Н. В. Смирнова*, компания является интеллектуальноемкой, ее ключевой персонал — это инженеры, основными принципами работы с которыми являются: поиск и привлечение талантливых сотрудников; постоянное обучение и развитие; карьерный рост по результатам работы; выдвижение руководителей из числа сотрудников; высокая горизонтальная мобильность персонала и др. Ориентация на таланты и их развитие, по мнению докладчика, формирует определенный образ успешного сотрудника. Его основными чертами выступают: умение выстраивать отношения в коллективе; высокая работоспособность, энергичность, трудолюбие; целеустремленность; стремление к развитию и совершенствованию, в том числе к карьерному росту; желание и способность учиться; умение работать в команде; мобильность, готовность работать в сложных условиях (климатических и т. д.); оптимизм, активная жизненная позиция, инициативность. Люди, обладающие такими качествами, способны перерабатывать большие объемы информации, находить нестандартные решения, действовать эффективно в условиях неопределенности.

Т. Е. Андреева, доцент ВШМ СПбГУ, поделилась результатами эмпирического исследования по изучению индивидуальных предпочтений работников в отношении участия в процессах создания и обмена знаниями. Она обратила внимание на то, что среди работников интеллектуального труда выделяются две группы. Представители первой группы более склонны к созданию нового знания, а второй — к обмену знаниями. Докладчик подчеркнула, что исследователи редко обращают внимание на различия в поведении этих групп персонала. Однако они есть и проявляются не только в способе мышления, но и в системе ценностей, отношении

к целям, авторитетам. Их мотивы и вклад в инновационную активность компании неодинаковы, что следует учитывать при формировании систем вознаграждения персонала.

Вторая сессия — «Новые подходы к управлению человеческими ресурсами в экономике знаний» — была посвящена анализу практик управления человеческими ресурсами, ориентированных на развитие инновационной активности компаний. *М. О. Латуха*, доцент ВШМ СПбГУ, подчеркнула значимость разработки технологий удержания талантливых молодых сотрудников как необходимого условия для повышения конкурентоспособности компаний в экономике знаний. Докладчик представила результаты эмпирического исследования, проведенного среди выпускников ВШМ и их работодателей. Работодатели и работники по-разному воспринимают причины, по которым талантливые сотрудники покидают компанию. В то время как работодатели объясняют это в первую очередь сложностью самой работы и неспособностью «встроиться» в организационную культуру, сами молодые «talants» называют среди основных причин своего ухода не очень интересную работу, недостаточное внимание к развитию будущих компетенций и восприятие выпускника как «обыкновенного» сотрудника, который не обладает высоким потенциалом. Полученные результаты дают повод к размышлению о методах удержания талантов.

С. В. Старикова, руководитель корпоративного университета пивоваренной компании «Балтика», рассказала об опыте разработки и реализации программ развития сотрудников, способствующих наращиванию интеллектуального капитала компании. Наращивание интеллектуального капитала, по мнению докладчика, является составляющей стратегии развития компании. Решение данной задачи осуществляется посредством внедрения в практику управления человеческими ресурсами «принципов победителей», разработки и реализации программ планирования карьеры и преемственности, а также создания системы удержания и передачи знаний, формирования развивающей культуры. При разработке программ развития сотрудников используются два подхода. Первый — планирование преемственности (подготовка резерва для уникальных и особо ценных должностей). Второй — планирование карьеры (опирается на интересы и потенциал сотрудника в ситуации стандартных, типовых должностей, таких как в службе продаж). *С. В. Старикова* рассказала о тонкостях внедрения обоих подходов при разработке программ развития сотрудников. Для передачи ценных знаний в компании создана школа внутренних тренеров, которая позволяет осуществлять на регулярной основе обучение сотрудников, удерживать в компании лучших экспертов и укреплять бренд работодателя, оптимизировать затраты на обучение. В настоящее время в компании работают 47 внутренних тренеров. В заключение *С. В. Старикова* подчеркнула, что интегрирующей основой для наращивания интеллектуального капитала выступает корпоративный университет «Балтика», поддерживающий работу руководителей по развитию своих сотрудников.

О. В. Петрова, старший преподаватель Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского, остановилась на проблемах управления сотрудниками инновационного университета. Наибольшую трудность, по мнению докладчика, вызывает переход к новому измерению деятельности профессорско-преподавательского состава — оценке предпринимательских и менеджерских

компетенций. Эти компетенции приобретают особую ценность в условиях превращения университетов в глобальные исследовательские и образовательные корпорации. Но именно они чаще всего не принимаются академическим сообществом. Разрешению сложившегося противоречия может способствовать создание службы персонала университета по аналогии со службами персонала крупных компаний.

На завершающей, третьей сессии — «Влияние управления человеческими ресурсами на инновационную активность компании: теоретическое осмысление практики» — обсуждались вызовы экономики знаний, с которыми сталкиваются теоретики и практики в области управления человеческими ресурсами, и возможные ответы на них. *И. А. Никитина*, профессор ВШМ СПбГУ, охарактеризовала различия в инструментах управления человеческими ресурсами в компаниях традиционной экономики и компаниях экономики знаний. Докладчик подчеркнула, что экономика знаний — это экономика нового типа, совпадающая с традиционной по целям, но отличающаяся от нее доминирующим продуктом (им становится знание), организацией управления этим продуктом (вследствие изменения объективных законов управления), ролью человеческого капитала (как создателя интеллектуального капитала). Управление человеческими ресурсами в экономике знаний приобретает новые черты. По словам докладчика, инновационность, способность к переменам приобретают характер организационной ценности, а классификация персонала в зависимости от вклада в интеллектуальный капитал компании становится необходимостью. В связи с этим изменяются принципы формирования системы вознаграждения сотрудников: усиливается влияние инновационной активности на рост доходов персонала, возрастает их зависимость от конечных результатов (продуктовые, технологические инновации), а также их качества и конкурентоспособности на глобальных рынках.

В. Н. Минина, профессор, зав. кафедрой организационного поведения и управления персоналом ВШМ СПбГУ, подчеркнула, что в экономике знаний фактор доверия приобретает особую ценность, так как оно является акселератором инновационности и продуктивности. Культура доверия, по мнению докладчика, — это ценностно-нормативная система, которая пронизывает все уровни организационных отношений. Ее ценностное ядро — качества сотрудников и отношений между ними, необходимые для формирования доверия. Культура доверия — не просто декларация ценностей доверия, будь то честность, обязательность или другие основы доверия. Она предполагает, что и руководители, и рядовые сотрудники разделяют эти ценности и следуют им, а в организации существуют нормы и правила, поддерживающие доверие на уровне отношений и поведения. Докладчик отметила, что создание организации, основанной на доверии, обуславливает нововведения в области управления человеческими ресурсами. К ним относятся: помощь руководителям в осознании значимости культуры доверия; изучение, обобщение и распространение практик лидерства, основанного на доверии; поддержание высокого уровня компетентности сотрудников посредством непрерывного обучения на рабочем месте; обеспечение прозрачности и открытости коммуникаций; развитие навыков командной работы, работы в проектах; изучение проблем, обусловленных рассогласованностью намерений и ожиданий топ-менеджмента и рядового персонала организации; измерение уровня организационного доверия.

И. В. Борисова, директор по персоналу НПФ «Ракурс», остановилась на проблемах обеспечения конкурентоспособности интеллектуальноемкой компании, а также на возможных решениях. Докладчик отметила, что для привлечения и удержания работников интеллектуального труда, которые составляют «ядро» компании, важно уделять особое внимание развитию персонала. В «Ракурсе» эта задача решается посредством комплексной программы, реализуемой в тесной взаимосвязи с другими задачами управления персоналом. Одним из важных аспектов этой программы является внутреннее обучение, сфокусированное на формировании ценности организационного знания, а также умений и навыков обмена знаниями. Интерес представляет применяемый в компании принцип «каскадности» обучения, предполагающий, что знания, полученные на внешнем обучении отдельным сотрудником, должны быть переданы им заинтересованным коллегам внутри компании. Для этих целей, например, служба управления персоналом поддерживает и координирует внутренние семинары, которые проводятся сотрудниками, прошедшими внешнее обучение.

Подытоживая результаты семинара, необходимо отметить активную дискуссию докладчиков и участников. Обмен мнениями показал, что подобные мероприятия, объединяющие представителей науки, образования и бизнеса, не только помогают увидеть разные грани проблемы повышения инновационной активности современных компаний, но и способствуют рождению новых исследовательских идей и проектов.

В. Н. Минина, Т. Е. Андреева
Высшая школа менеджмента СПбГУ