

старому, при которой кадровые службы в основном занимаются оформлением, регистрацией трудовых отношений, не занимаясь при этом их управлением. Кадровые службы (отделы кадров) не выполняют своих управленческих функций, и в силу этого их работа на большинстве предприятий не соответствует потребностям новых экономических трудовых отношений. В связи с этим появляется необходимость в создании механизма управления внутренним рынком труда на микроуровне на основе модернизаций (реорганизация) системы кадрового регулирования. Методологической основой такой модернизации должен стать функционально-аудиторский подход к системе управления персоналом на предприятиях.

Итак, внутренние рынки труда существуют на белорусских предприятиях. Они имеют свою специфику в функционировании и развитии. Эта специфика, отчасти обусловлена отсутствием четкого механизма управления внутренними рынками труда на всех уровнях. Если в развитой рыночной экономике внутренний рынок труда справедливо считают формой обеспечения эффективного использования человеческого капитала и социальной стабильности, соответствующей современному этапу структурной перестройки и НТП, то у нас внутренние рынки труда этой функции пока не выполняют.

Список литературы

1. Занятость и оплата труда работников в Республике Беларусь. Стат.сборник. - Минск: Министерство статистики и анализа РБ, 1996. - 166с.
2. Одегов.Ю, Руденко Г. Внутренний рынок труда в системе социально-трудовых отношений// Вопросы экономики. – 2004.-№3.- С.105-114
3. Регионы Республики Беларусь, 2004. Стат.сб – Минск: Министерство статистики и анализа РБ, 2004. - 730с.
4. Республика Беларусь в цифрах. Стат.сборник. - Минск: Министерство статистики и анализа РБ, 1999. - 210с.
5. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции. Пер.с англ. Общ.ред. М.И.Осадчей. – М.: Прогресс, 1986. – 471.
6. Статистический ежегодник Республики Беларусь. - Минск: Министерство статистики и анализа РБ, 1999. - 585с.
7. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2004. Стат.сб. – Минск: Министерство статистики и анализа РБ, 2004. - 611с.
8. Труд и занятость в Республике Беларусь. - Минск: Министерство статистики и анализа РБ, 2004. - 407с.
- 9.Doringer P., Piore M. Internal labor markets and manpower analysis. – Lexington: Heath, 1971. – p.1-9; 13-28
10. Mincer I. The production of human capital and the lifecycle of Earnings: Variations on a theme. – Working paper of the NBER. – Aug. 1994.

Методические подходы к оценке качества трудовой жизни персонала организации

Л.Г. Миляева

Бийский технологический институт ГОУ ВПО «Алтайский государственный технический университет имени И.И. Ползунова»
г. Бийск

На современном этапе развития экономической системы одним из важнейших направлений является повышение уровня и качества жизни граждан страны; следствием отмеченного – все возрастающий интерес научной общественности как к проблеме в целом, так к отдельным ее аспектам, среди которых: материальный уровень жизни, качество духовной жизни, проблематика бедности

и т.д. Анализ профильной литературы последних лет подтвердил смещение вектора приоритетных исследований от федерального уровня к локальному. Сконцентрировав внимание преимущественно на населении (реже – на определенном типе домохозяйств) региона, города и/или сельхозпоселения, ученые, по сути, оставили без внимания важнейший объект наблюдения – персонал

организации. Даже в немногочисленных исследованиях [1], нацеленных на изучение качества трудовой жизни, «типовым объектом» выступает экономически активное население.

Специфика персонала как объекта исследования уровня и качества жизни заключается в принадлежности, с одной стороны, всей совокупности работников организации к занятой части населения анализируемого территориального субъекта, с другой, – в принадлежности отдельных работников организации к определенному типу домохозяйств. Именно единство работодателя, обеспечивающее сопричастность с определенным массивом рабочих мест (включенность в конкретную кооперацию труда), является основанием для выделения из разнородного состава экономически активного населения некой части наемных работников (персонала организации), занятой общественно полезной деятельностью, приносящей доход. Представляется, что данная особенность объекта обосновывает правомерность ограничения предмета исследования анализом качества трудовой жизни персонала организации – важнейшей составляющей качества жизни наемных работников, отражающей качество их занятости.

Негласное правило научного этикета гласит: прежде чем анализировать ту или иную проблему, предлагать способы ее решения, необходимо определиться в понятиях. В данном контексте логично отметить, что понятие «занятость» трактуется учеными неоднозначно. Одни безоговорочно приняли «официальную точку зрения», представленную в законодательных актах и энциклопедических изданиях [2], отождествляющую занятость с *деятельностью* людей, экономически выгодной для них (приносящей определенный заработок) и полезной для общества, осуществление которой позволяет удовлетворять личные и общественные потребности. Другие [3], подчеркивая, что в сфере производства и в сфере услуг известен лишь один вид деятельности – труд, акцентируют внимание на том, что занятость, в отличие от труда, не *деятельность*, а *общественные отношения между людьми*, прежде всего, экономические и правовые по поводу включения работника в конкретную кооперацию труда на определенном рабочем месте.

Критически сопоставив взгляды участников дискуссии, проведя сравнительный анализ понятий «занятость» и «труд» [4], под

занятостью условимся понимать особую, многоаспектную категорию общественного воспроизводства, выражающую отношения между людьми по поводу обеспечения рабочими местами, выступающую в качестве функциональной характеристики экономически активного населения, подразделяющую его на включенных в различные конкретные трудовые кооперации и на тех, кто оказывается вне их, представляющую итоговый момент отношений распределения работников по родам деятельности.

В целом результаты терминологического анализа:

1. Выявили два основных дискуссионных подхода к трактовке понятия «занятость»:

- *занятость* как экономически выгодная, приносящая доход, *деятельность* людей;

- *занятость* как *совокупность отношений* по поводу включения работника в конкретную кооперацию труда на определенном рабочем месте.

2. Обосновали авторскую точку зрения, позиционирующую занятость как «совокупность отношений по поводу...».

3. Обнаружили трансформацию содержательных аспектов понятия «качество трудовой жизни» с конкретизацией объекта наблюдения (население страны, население региона, персонал организации).

4. Подтвердили идентичность содержательных аспектов понятий «качество занятости персонала (работника) организации» и «качество трудовой жизни персонала (работника) организации».

Принимая во внимание отмеченное, под *качеством трудовой жизни работника организации* правомерно понимать совокупность параметров, характеризующих отношения, возникающие по поводу включения работника в конкретную кооперацию труда на определенном рабочем месте, способствующие наиболее полной реализации его трудового потенциала; соответственно, *под управлением качеством трудовой жизни персонала организации* – установление, обеспечение и поддержание должного уровня КТЖ, способствующего наиболее полной реализации трудового потенциала наемных работников.

Представляется, что концептуальная основа анализа качества трудовой жизни (качества занятости) персонала организации должна базироваться на общеметодологических принципах исследования качества жизни и занятости, учитывающих, прежде всего, со-

циально-экономическую сущность категорий и три подхода к их оценке:

- *абсолютный подход*, основывающийся на сопоставлении с едиными установленными критериями;

- *относительный подход*, принимающий во внимание частные, установленные на локальном уровне, критерии;

- *субъективный подход*, базирующийся на самоощущении, на самовосприятии работников.

К примеру, в зависимости от выбранного подхода к оценке бедности различают:

1) *абсолютную бедность* – недостаточную обеспеченность семьи (индивида) предметами длительного пользования, потребительскими товарами и услугами по сравнению с установленным *прожиточным минимумом*;

2) *относительную бедность* – недостаточную обеспеченность семьи (индивида) предметами длительного пользования, потребительскими товарами и услугами по сравнению со сложившимися в обществе *стандартами потребления*.

3) *субъективную бедность* – определяемую *на основе собственных оценок* населением своего материального положения.

Нередко, выбранный способ оценки находит отражение в понятийном аппарате. Так, в работе [5], использующей относительный подход, *под бедностью* понимается такой уровень и качество жизни, когда индивиды не могут удовлетворять свои материальные и духовные потребности *на соответствующем развитию общества уровне* из-за недостаточной обеспеченности денежными ресурсами.

Не умаляя значимости абсолютной и относительной оценок *наиболее приемлемым на уровне организации представляется субъективный подход*, базирующийся на самооценке наемным работником комплекса разноаспектных (экономических, социальных, правовых и т.д.) параметров, определяющих характер отношений по поводу включения в конкретную кооперацию труда на определенном рабочем месте; соответственно, *итоговым количественным показателем – уровнем качества трудовой жизни ($Y_{КТЖ}$) работника (персонала) организации, отражающий обобщенную степень удовлетворенности указанными «отношениями по поводу...».*

Гипотетически величина $Y_{КЗ}$ может находиться от нормированном диапазоне от нуля (полная неудовлетворенность характером

отношений) до единицы (полная, то есть 100%, удовлетворенность); фактически – от минимально приемлемого уровня до единицы. Информационную базу исследования составят результаты целевого анкетирования различных категорий персонала, для интерпретации которых возможно использование нескольких подходов, формирующих концептуальную основу методического инструментария, базирующегося на данных опросной статистики.

В основу методики оценки качества трудовой жизни работника (персонала) организации может быть положена *идея использования трехмерной шкалы Лайкерта*, позволяющей оценивать каждый из анализируемых параметров занятости с позиций трех критериев: «ожидание» – эталонная с позиций опрашиваемых оценка, «восприятие» – фактическая оценка параметра и «важность» – оценка его значимости. Для оценки параметров занятости целесообразно использовать пятибалльную шкалу («полностью согласен – полностью не согласен»), а опросную Анкету снабдить инструкцией, согласно которой: если респондент полностью согласен с анализируемым утверждением, выставляется оценка в пять баллов; если полностью не согласен – один балл; остальные значения 4, 3 и 2 балла отражают степень приближения мнения респондента к той или иной точке зрения. Значения уровня качества занятости могут находиться в нормированном диапазоне (от 0,20 до 1,00), поскольку $Y_{КЗ}$ исчисляется делением средневзвешенного рейтинга (среднего балла) восприятия на средневзвешенный рейтинг ожидания. В качестве «весов» используются рейтинги важности анализируемых параметров занятости. Уровень качества занятости позиционируется как высокий, если $Y_{КЗ}$ находится в диапазоне от 1,00 до 0,80; как средний, если в диапазоне от 0,79 до 0,70; как низкий, если в диапазоне от 0,69 до 0,60; как проблемный, если в диапазоне от 0,59 до 0,20. Графическая презентация результатов исследования, позволяющая представить картину на качественном уровне, осуществляется в информационном поле из четырех квадрантов, образованных следующими осями: осью ординат, на которой отображается выявленный по результатам опросной статистики диапазон изменения рейтинга важности; осью абсцисс, на которой отображается диапазон изменения коэффициента качества занятости, отражающего степень отклонения рейтинга восприятия от

рейтинга ожидания. Построение графической модели производится следующим образом. Сначала через середину диапазона рейтинга важности проводится линия, параллельная оси абсцисс, которая делит информационное поле на две зоны: верхнюю – относительно высокой значимости и нижнюю – относительно низкой. Затем через середину диапазона коэффициента качества занятости проводится линия, параллельная оси ординат, разграничивающая информационное поле на две части: правую – относительно высокого качества занятости и левую – относительно низкого качества занятости. Очевидно, что параметры занятости, находящиеся в верхнем правом квадранте, позиционируются как «относительно благополучные», в верхнем левом – как «относительно проблемные», в нижних квадрантах – как «относительно нормальные», соответствующие приемлемо допустимому уровню. Подчеркнем, что идея использования *трехмерной шкалы Лайкерта* получила широкое распространение в методиках [6] (оценки качества преподавания, качества образовательных услуг, системы трудовой мотивации персонала различных организаций), достаточно апробированных на практике и растиражированных в профильных научных изданиях.

Методика оценки качества трудовой жизни персонала организации может основываться на ключевых положениях *теории факторов удовлетворения работой Ф. Герцберга*: 1) процесс обретения удовлетворенности не идентичен процессу снижения неудовлетворенности, то есть это два разных процесса; 2) ситуация «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, оказывающих сильное мотивирующее воздействие на поведение человека, рассматриваемых как группа потребностей в росте (достижение, признание, продвижение, возможность профессионального и/или карьерного роста и др.); 3) процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием внешних факторов, в основном связанных с окружением, в котором осуществляется работа, то есть обеспечивающих нормальные, здоровые условия труда, а потому именуемых гигиеническими; 4) разделение факторов на «факторы удовлетворения» и «факторы неудовлетворенности» не является абсолютным. Опрашиваемые работники, опираясь на самоощущение, могут оценить

свое качество занятости двумя состояниями: 1) как «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности»; 2) как «отсутствие неудовлетворенности – неудовлетворенность». Если преобладает первая ситуация, доминирующими являются «мотиваторы»; если вторая, то – гигиенические факторы. Указанный подход положен в основу методики, сопряженной с выявлением по результатам опросной статистики уровня развития каждого анализируемого параметра. Первый уровень, согласно теории факторов удовлетворенности трудом Ф. Герцберга, характеризуется как состояние «неудовлетворенности», оцениваемое от 1,0 до 2,9 балла; второй уровень – как состояние «отсутствие удовлетворенности – отсутствие неудовлетворенности», оцениваемое в интервале от 3,0 до 3,9 балла; третий уровень – как состояние «удовлетворенности», оцениваемое от 4,0 до 5,0 баллов. Представляется, что уровень качества занятости, соответствующий состоянию удовлетворенности, находящийся в диапазоне от 1,00 до 0,80; состоянию неудовлетворенности – в интервале от 0,20 до 0,59; соответственно, промежуточному состоянию «отсутствие удовлетворенности – отсутствие неудовлетворенности» – в интервале от 0,60 до 0,79.

Для интерпретации материалов опросной статистики может быть использована *номограмма Харрингтона*, в основе построения которой лежит идея преобразования анализируемых частных показателей в безразмерную шкалу желательности, имеющую пять градаций: 1) отражает состояние «очень плохо» (от 0 до 0,20); 2) «плохо» – от 0,21 до 0,37; 3) «удовлетворительно» – от 0,38 до 0,63; 4) «хорошо» – от 0,64 до 0,80; 5) «очень хорошо» – от 0,81 до 1,00. Уровень качества занятости персонала организации определяется как средневзвешенная по значимости частных уровней, исчисленных по всем анализируемым параметрам. Величины частных уровней устанавливаются сопоставлением фактических данных с результатами экспертных оценок, сведенными в специальные аналитические таблицы. Допустим, если характеристика параметра занятости соответствует градации «удовлетворительно», частный уровень составит 0,63; если градации «хорошо» – 0,80 и т.д. Методики, в основу которых положена представленная идея, получили широкое распространение в различных областях исследования: от оценки конкурентоспособности промышленной продукции до анализа ситуации на локальном рынке труда.

Безусловно, представленный «перечень идей» не является исчерпывающим. Аналогично открытым остается перечень анализируемых параметров, определяющих качество трудовой жизни (качество занятости) работников организации. Своеобразным ориентиром при его формировании может выступить перечень показателей, предлагаемый различными исследователями. Например, с точки зрения Е.Б. Бойковой [7] анализируемые показатели должны отражать: 1) систему оплаты труда; 2) условия и охрану труда; 3) развитие кадрового потенциала; 4) гибкость режима работы; 5) удовлетворенность содержанием и характером труда; 6) защиту трудовых прав. По мнению А.П. Егоршина [8] показатели должны быть сгруппированы по семи подсистемам работы с персоналом:

1) *трудовой коллектив* (хороший психологический климат, нормальные отношения с администрацией, участие работников в управлении, соблюдение регламентирующих документов, минимальные стрессы на работе, позитивная мотивация сотрудников к труду, взаимоотношения малых социальных групп, характеристика работоспособности коллектива, социальная структура коллектива, эффективность работы коллектива);

2) *оплата труда* (применяемая тарифная сетка оплаты труда, обоснованность квалификации и ставок оплаты труда, хорошая заработная плата, возможность дополнительной оплаты, доплаты за совмещение профессий, вознаграждение за конечный результат, премии по итогам квартала и года, премии за выслугу лет, ощущение справедливости в оплате труда, ощущение экономического благосостояния);

3) *рабочее место* (территориальная близость к нему, хороший офис и мебель, современная оргтехника, служебный транспорт и автостоянка, хорошие эргономические и физиологические условия труда, уровень организации рабочего места, техника личной работы, целевое планирование в организации, уровень нормирования труда, ощущение личной безопасности);

4) *руководство организацией* (доверие к руководителям, хорошие отношения с начальником, соблюдение прав личности сотрудника, стабильная кадровая политика, уважение подчиненных, преданность организации, удовлетворенность стилем руководства, возможность выборности руководителя, работоспособность руководства, желание работать в будущем с руководителем);

5) *служебная карьера* (наличие типовых моделей карьеры, выявление лидеров и работа с ними, планирование служебной карьеры, руководство способствует карьере, сочетание личных целей и целей организации, поощрение обучения персонала, продвижение по заслугам и квалификации, объективная аттестация кадров, желание долговременной работы, возможность карьерного роста);

6) *социальные гарантии* (оплата больничных листов, предоставление отпуска по графику, выплата гарантированных пособий по КЗОТ, пособие в случае увольнения или по сокращению штатов, пособие в случае смерти сотрудника, дополнительная пенсия, медицинское страхование, страхование жизни от стихийных бедствий, соблюдение гражданских прав, ощущение социальной защищенности);

7) *социальные блага* (выплата материальной помощи к отпуску, получение фирменной одежды и обуви, оплата спортивных оздоровительных услуг, подарки к юбилейным дням рождения, льготные кредиты на жилье и покупку автомобиля, компенсации транспортных расходов, компенсации расходов на питание, оплата расходов по детским учреждениям, достижение полного материального благосостояния, ощущение социального благополучия).

По мнению Б.М. Генкина [9], для оценки качества трудовой жизни персонала предприятия достаточно проанализировать характеристики рабочего места, производственной среды, организации и оплаты труда, взаимоотношений в производственных коллективах.

В авторской методике для оценки уровня КТЖ предлагается *типовой перечень*, включающий 7 комплексных параметров:

1) содержание и организация труда персонала;

2) организация подготовки, повышения квалификации и переподготовки персонала;

3) оценка и аттестация персонала;

4) организация рабочего места;

5) развитость организационной культуры;

6) система стимулирования персонала;

7) соблюдение трудового законодательства.

Представляется, что вопрос о составе показателей качества трудовой жизни персонала организаций все еще дискуссионен. Безусловным является то, что он должен включать как базовые сквозные компоненты,

так и частные, учитывающие возможности организации и специфичность предпочтений персонала.

Методика оценки качества трудовой жизни персонала организации, базирующаяся на субъективном подходе, предполагает последовательное выполнение восьми этапов, предполагающих:

1. Уточнение перечня анализируемых параметров качества трудовой жизни.

2. Разработку и утверждение формата анкеты, сопряженного с методом интерпретации материалов опросной статистики.

3. Согласование объема выборки, состава и структуры респондентов с директором организации.

4. Проведение опроса респондентов – заполнение анкеты в соответствии с предлагаемой инструкцией.

5. Обработку данных анкетного опроса – интерпретации материалов опросной статистики.

6. Аналитическую презентацию результатов исследования.

7. Графическую презентацию результатов исследования.

8. Комплексную оценку качества трудовой жизни персонала организации.

Для управления качеством трудовой жизни персонала организации может быть использована модель, интегрирующая относительный и субъективный подходы к оценке уровня КТЖ, объединяющая пять укрупненных блоков: 1) экспертный; 2) опросно-статистический; 3) сравнительный; 4) аналитический; 5) управленческий.

Реализация *экспертного блока* сопряжена с последовательным выполнением четырех этапов, предполагающих: 1) обоснование перечня показателей КТЖ персонала организации; 2) ранжирование показателей КТЖ персонала организации – определение уровня относительной значимости; 3) разработку карты экспертных оценок, объединяющей описательные характеристики возможных градаций качества КТЖ, в том числе эталонную – «стандарт КТЖ организации»; 4) экспертную оценку достигнутого уровня КТЖ персонала организации, базирующуюся на номограмме Харрингтона.

Подчеркнем, что на всех перечисленных этапах согласованность мнений экспертов и неслучайный характер согласия должны проверяться с помощью коэффициента конкордации и статистического критерия χ^2 К. Пирсона.

Реализация *опросно-статистического блока* сопряжена с последовательным выполнением следующих этапов: 1) с обоснованием объема и состава выборки респондентов; 2) проведением анкетного опроса респондентов; 3) с обработкой материалов опросной статистики; 4) с *субъективной оценкой* достигнутого уровня КТЖ персонала организации.

Предназначение *сравнительного блока* – выявить сопоставимость основных результатов реализации экспертного и опросно-статистического блоков: 1) значимости параметров КТЖ; 2) структурных профилей КТЖ – частных уровней КТЖ; 3) интегральных уровней КТЖ, определенных экспертным и субъективным способами.

Аналитический блок реализуется в том случае, если сравниваемые уровни КТЖ персонала существенно отличаются друг от друга. Его предназначение сводится к двум основным моментам: 1) выявить и проанализировать причины несоответствия; 2) разработать программу корректирующих действий, сопряженную с уточнением значимости параметров КТЖ и с корректировкой карты экспертных оценок.

Завершающий блок модели включает две составляющие («тактическую» и «стратегическую»), сопряженные, соответственно, с разработкой и корректировкой текущих и перспективных планов управления КТЖ персонала.

В заключение подчеркнем, что методический инструментальный по оценке и управлению качеством трудовой жизни персонала организаций, базирующийся на использовании номограммы Харрингтона, успешно прошел апробацию весной 2009 года. В качестве «предприятия базового эксперимента» выступило одно из градообразующих предприятий г. Бийска Алтайского края – наукограда РФ – ФГУП ФНПЦ «Алтай».

Список литературы

1. Поп, Е.Н. Управление качеством трудовой жизни (на примере г. Горно-Алтайска): дис. канд. экон. наук / Е.Н. Поп. – Барнаул: АлтГТУ, 2003.
2. Большая экономическая энциклопедия. – М.: Эксмо, 2007. – С. 230.
3. Котляр, А. Теоретические проблемы занятости остаются актуальными / А. Котляр // Человек и труд. – 1996. – № 5. – С.9.
4. Миляева, Л.Г. Проблемы занятости в постсоветский период: анализ, пути решения: дис. д-ра

экон. наук / Л.Г. Милыева. – М.: РАГС, 2002. – С. 13-21.

5. Воронкова, О.В. Совершенствование методических подходов к оценке уровня бедности в российской федерации: автореф. дис. канд. экон. наук / О.В. Воронкова. – Омск: ОмГУ, 2008. – С.10.

6. Новаторов, Э.В. КАЧОБРУС: маркетинговый инструмент для измерения качества образовательных услуг / Э.В. Новаторов // Маркетинг. – 2001. - № 6.

7. Бойкова, Е.Б. Концепция качества трудовой жизни и теория КТЖ как ее дальнейшее развитие и конкретизация / Е.Б. Бойкова // Экономика труда и управление персоналом: Межвузовский сборник. – СПб: Изд-во СПб ГУЭФ, 1998. – С. 96.

8. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: Изд-во НИМБ, 2001. – С. 495.

9. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2003. – С. 33.

Стратегическое управление человеческими ресурсами и стратегия развития Алтайского края

А.В. Попов

АНО ВПО «Алтайская академия экономика и права (институт)»

г. Барнаул

Современное региональное развитие требует новых подходов в системе управления как социально-экономическими процессами, так и человеческими ресурсами. Думаю, что это не дань моде, а скорее именно традиции, заложенные советской системой работы с кадрами и формирование резерва управленцев. Научная организация труда – НОТ, в концепцию которой внёс свой достойный научный и практический вклад наш юбиляр – профессор Ф.Ф. Аунапу, это не что иное, как современный менеджмент в контексте управления в условиях рыночных отношений.

Стратегия развития Алтайского края до 2025 года, которая была разработана крупной столичной консалтинговой компанией и принята Краевым законодательным собранием, определила основные приоритеты социально-экономического развития региона на долгосрочную перспективу. Очевидным стали такие приоритеты, как – развитие туристско-рекреационной зоны «Бирюзовая Катунь», особой сельскохозяйственной зоны, реализация национальных проектов. За прошедший период выработаны целевые программы по реализации основных направлений Стратегии, намечается тенденция роста и развития в некоторых отраслях промышленности, развивается инвестиционная деятельность, идут поиски путей повышения инвестиционной привлекательности региона в целом и отдельных инвестиционных проектов.

ПОЛЗУНОВСКИЙ АЛЬМАНАХ №1 2009

Но как показывает практика реализации таких серьёзных и долгосрочных документов, эйфория первых успехов заставляет задуматься о том далёком будущем, так ли всё хорошо будет для всех или опять не всё и не для всех?!

В этой части хотелось бы, чтобы все руководители, кто причастен к разработке и реализации Стратегии, кто и сегодня участвует в формировании целевых программ, продвижению новых идей и направлений социально-экономического развития региона, обладали стратегическим мышлением и мудростью.

Об этом хорошо сказал Р.Аккоф: «Мудрость – это способность предвидеть последствия совершаемых действий, готовность пожертвовать сиюминутной выгодой ради больших благ в будущем».

В чём и как можно и нужно развивать стратегическое мышление? Исходя из анализа и оценки первых шагов реализации Стратегии, становится очевидным один аспект – отсутствие стратегии развития человеческих ресурсов региона на долгосрочную перспективу.

А ведь сегодня понятно, что наиболее ценными ключевыми факторами успеха являются нематериальные факторы, в которых значимыми являются руководители, специалисты, сотрудники, менеджеры, рабочие и служащие, их знания, навыки, умения и опыт. А значит от их развития, от дальнейших вложений в человеческий капитал будут во мно-