

НАУЧНАЯ ШКОЛА «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Под редакцией

Ю.Г. ОДЕГОВА, М.В. ПОЛЕВОЙ, В.С. ПОЛОВИНКО

УЧЕБНИК

КНОРУС

BOOK.ru
ONLINE МАТЕРИАЛЫ



НАУЧНАЯ ШКОЛА «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»



ОМСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. Ф.М. ДОСТОЕВСКОГО

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Под редакцией
Ю.Г. Одегова, М.В. Полевой, В.С. Половинко

Рекомендовано
Экспертным советом УМО в системе ВО и СПО
в качестве учебника для направлений магистратуры
«Управление персоналом», «Менеджмент»,
«Государственное и муниципальное управление»,
«Экономика»

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73
У67

Рецензенты:

В.Н. Бобков, заведующий лабораторией проблем уровня и качества жизни Института социально-экономических проблем народонаселения РАН, главный научный сотрудник, д-р экон. наук, проф., заслуженный деятель науки РФ,

В.С. Осипов, заведующий кафедрой управления человеческими ресурсами Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова, д-р экон. наук, доц.,

Ю.В. Долженкова, проф. кафедры «Управление персоналом и психология» Финансового университета при Правительстве РФ, д-р экон. наук

У67 **Управление человеческими ресурсами организации** : учебник / коллектив авторов ; под ред. Ю.Г. Одегова, М.В. Полевой, В.С. Половинко. — Москва : КНОРУС, 2019. — 584 с. — (Магистратура).

ISBN 978-5-406-06837-3

Рассматриваются основные понятия, характеризующие сущность и состояние человеческих ресурсов, раскрываются вопросы, связанные с кадровой политикой и кадровым планированием, развитием человеческих ресурсов, анализируются особенности управления ими на стадиях формирования, распределения (перераспределения) и использования и др. Основные слагаемые управления человеческими ресурсами рассматриваются применительно к переходу экономики к 6-му технологическому укладу и цифровизации. Представлены подходы к исследованию ряда проблем управления человеческими ресурсами, разработанные в рамках научной школы «Управление человеческими ресурсами».

Соответствует ФГОС ВО последнего поколения.

Для студентов магистратуры, обучающихся по направлениям «Управление персоналом», «Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление», «Экономика».

Ключевые слова: человеческие ресурсы; персонал; управление человеческими ресурсами; кадровая политика.

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290-2я73

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Изд. № 18426. Подписано в печать 13.02.2019. Формат 70×100/16.
Гарнитура «News Gothic С». Усл. печ. л. 47,45. Уч.-изд. л. 40,31. Тираж 500 экз.

ООО «Издательство «КноРус».

117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.

Тел.: 8-495-741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в АО «Т8 Издательские Технологии».

109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корп. 5.

Тел.: 8-495-221-89-80.

ISBN 978-5-406-06837-3

© Коллектив авторов, 2019

© ООО «Издательство «КноРус», 2019

Оглавление

Коллектив авторов.....	6
Предисловие.....	7
ГЛАВА 1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ КАК СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ.....	16
1.1. Человеческие ресурсы в современном обществе	16
1.2. Человеческие ресурсы: эволюция основных понятий	23
1.3. Новые требования к человеческим ресурсам в условиях информационного (постиндустриального) общества	36
ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	48
2.1. Трансформация труда при переходе к новому технологическому укладу	48
2.2. Требования высокотехнологичного производства к рабочей силе	72
2.3. Количественные и качественные характеристики человеческих ресурсов в условиях цифровизации экономики	94
ГЛАВА 3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ	113
3.1. Понятие о системе управления персоналом и человеческими ресурсами организации	113
3.2. Система управления человеческими ресурсами: сущность, методология, основные элементы и их взаимосвязь.....	134
3.3. Функции и методы управления человеческими ресурсами.....	146
ГЛАВА 4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАБОТЫ С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ	154
4.1. Учет поведенческих факторов в управлении человеческими ресурсами	154
4.2. Психологический анализ профессиональной деятельности разных категорий работников и принятия управленческих решений	172
4.3. Деятельность психолога в условиях поведенческой экономики	188

ГЛАВА 5. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ	197
5.1. Понятие, цели и задачи кадровой политики.....	197
5.2. Виды кадровой политики и их связь со стратегией развития организации и управления человеческими ресурсами.....	222
5.3. Этапы разработки и элементы кадровой политики	243
ГЛАВА 6. КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ	262
6.1. Понятие кадровой стратегии и ее виды.....	262
6.2. Стратегия управления человеческими ресурсами, принципы разработки и проблемы выбора	281
6.3. Стратегия управления человеческими ресурсами на разных этапах жизненного цикла организации.....	300
6.4. Маркетинговые стратегии в работе с персоналом.....	313
ГЛАВА 7. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ОРГАНИЗАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	347
7.1. Роль и задачи кадрового планирования в организации	347
7.2. Стратегическое планирование работы по управлению человеческими ресурсами	376
7.3. Планирование развития персонала	394
ГЛАВА 8. РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ В РАМКАХ НОВОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПАРАДИГМЫ	418
8.1. Развитие и обучение персонала.....	418
8.2. Развитие электронного обучения (e-learning)	432
8.3. Отбор ключевых сотрудников и формирование кадрового ядра организации	441
8.4. Формирование карьерных траекторий персонала.....	444
ГЛАВА 9. ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ	452
9.1. Система оценки человеческих ресурсов: сущность, виды и основные методы.....	452
9.2. Независимая оценка квалификации на соответствие профессиональным стандартам в рамках национальной системы квалификации	458
9.3. Сертификация человеческих ресурсов организации на соответствие профессиональным стандартам.....	464
ГЛАВА 10. ТАЛАНТ И РАБОТА С НИМ	480
10.1. Работа с талантами: современный тренд в управлении человеческими ресурсами	480
10.2. Управление талантами.....	500
10.3. Технологии, применяемые в работе с талантами.....	516

ГЛАВА 11. ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	536
11.1. Инновационная среда организации и ее влияние на управление человеческими ресурсами	536
11.2. Инновационные методы и технологии в управлении человеческими ресурсами	540
ГЛАВА 12. ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	546
12.1. Социальные сети как инструмент влияния на формирование человеческих ресурсов организации	546
12.2. Геймификация и фасилитация в стимулировании вовлеченности человеческих ресурсов	548
ГЛАВА 13. ЭЛЕКТРОННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	554
13.1. Автоматизированное и информационное сопровождение системы управления человеческими ресурсами	554
13.2. Виртуальная среда и краудсорсинг — новые тренды в управлении человеческими ресурсами	561
13.3. Роль корпоративных порталов и мобильных приложений в активизации системы электронного управления человеческими ресурсами организации	567
ПРИЛОЖЕНИЯ	575

Коллектив авторов

Одегов Юрий Геннадьевич — д-р экон. наук, проф., заслуженный деятель науки Российской Федерации, руководитель Научной школы «Управление человеческими ресурсами» РЭУ имени Г.В. Плеханова (предисловие, параграф 6.1, главы 5, 7, 10),

Абдурахманов Каландар Ходжаевич — д-р экон. наук, проф., директор Ташкентского филиала РЭУ имени Г.В. Плеханова (параграф 6.4),

Бабынина Лилия Сергеевна — д-р экон. наук, проф. кафедры управления человеческими ресурсами, главный научный сотрудник ОНЦ «Менеджмент» РЭУ имени Г.В. Плеханова (параграфы 6.2 и 10.3),

Иванова Ирина Анатольевна — канд. экон. наук, доц. кафедры «Управление персоналом и психология» Финансового университета при Правительстве РФ (главы 11, 12, 13, параграф 8.2),

Колесникова Ольга Андреевна — д-р экон. наук, проф. кафедры экономики труда и основ управления Воронежского государственного университета (параграфы 1.1 и 2.3),

Логинова Елена Вячеславовна — канд. экон. наук, доц., старший научный сотрудник Научной школы «Управление человеческими ресурсами» РЭУ имени Г.В. Плеханова (параграфы 2.1 и 2.2),

Павлова Валентина Васильевна — канд. экон. наук, доц. кафедры организационно-управленческих инноваций, ведущий научный сотрудник Научной школы «Управление человеческими ресурсами» РЭУ имени Г.В. Плеханова (параграф 4.1, главы 7 и 10),

Полевая Марина Владимировна — д-р экон. наук, доц., заведующая кафедрой «Управление персоналом и психология» Финансового университета при Правительстве РФ (параграфы 8.1, 8.3, 8.4, 9.1, 9.2),

Половинко Владимир Семенович — д-р экон. наук, проф., заведующий кафедрой экономики и социологии труда Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского (параграф 3.2),

Пуляева Валентина Николаевна — канд. экон. наук, доц. кафедры «Управление персоналом и психология» Финансового университета при Правительстве РФ (главы 11, 12, 13, параграф 8.2),

Руденко Галина Георгиевна — д-р экон. наук, проф. кафедры управления человеческими ресурсами РЭУ имени Г.В. Плеханова (параграф 3.1),

Федченко Анна Александровна — д-р экон. наук, проф., заведующая кафедрой экономики труда и основ управления Воронежского государственного университета (параграфы 1.1, 2.3, 6.3, 9.3),

Халиулина Валентина Владимировна — канд. экон. наук, доц. кафедры менеджмента Кемеровского государственного университета (параграфы 1.2, 1.3, 3.3),

Щербакова Ольга Ивановна — д-р психол. наук, проф. кафедры психологии РЭУ имени Г.В. Плеханова (глава 4)

Формирование информационного общества, охватывающее все сферы жизнедеятельности людей, стремительный рост рынка мобильных устройств вызывает потребность использовать их преимущества и в деловой среде. Высокие темп и ритм жизни людей накладывают определенные обязательства на бизнес в качестве распространения технологий, позволяющих сопровождать современный ход времени делового человека, своевременно оповещая его об изменениях, актуализируя необходимость концентрации внимания на непрерывно происходящих обновлениях, что обеспечивает использования ресурсов мобильного устройства, в частности мобильного приложения к нему. Мобильные приложения — вид сервиса, который можно загрузить и установить на мобильное устройство для его работы, позволяющего удовлетворить как личные, так и бизнес-потребности пользователя устройства. Приложение может поддерживать наполнение из Интернета по аналогии с веб-сайтом, или оно может загрузить контент, способный работать без подключения к Интернету. Использование мобильных приложений в практике бизнеса позволяет: выстраивать отношения в деловой среде между всеми ее участниками, поддерживать лояльность персонала к организации, укреплять ее бренд, повышать его узнаваемость, обеспечивать доступность к информационным ресурсам, устанавливать контакты, поддерживать и активизировать бизнес-процессы в организации и за ее пределами.

Современные мобильные приложения удобны в использовании, позволяют быстро заходить в Интернет и незамедлительно просматривать важные варианты контента разнообразного типа. Приложения позволяют производителю, поставщику, потребителю получать всегда актуальную и полезную информацию. Любое мобильное приложение является дополнением другого, и оно всегда может помочь достичь назначенной цели¹. «Мобильная революция» приложений становится важным информационным каналом для будущего поколения работников, инновационным инструментом создания корпоративных коммуникаций, продвижения, маркетинга. Использование мобильного приложения в практике управления человеческими ресурсами является важным направлением для формирования результативной организации. Приложение обеспечивает возможность оперативно управлять всеми видами ресурсов. Даже находясь в удаленном доступе работники организации находятся на связи со своими руководителями, имеют доступ к информационным ресурсам, что позволяет принимать эффективные управленческие решения и обеспечивать согласованную совместную деятельность.

Таким образом, электронные системы управления человеческими ресурсами путем комплексной автоматизации бизнес-процессов и внедрения инновационных технологий управления в организации позволяют систематизировать процессы связанные с осуществлением функций управлением людьми, реализованные в процессах: подбора, оценки, тестирования и обучения персонала, управления талантами, хранения знаний, организации корпоративных коммуникаций и взаимодействия между работниками и HR-подразделением, осуществления дистанционного обучения работников с использованием электронных учебных курсов, проведения тренингов и семинаров в формате вебинаров, широкого информирования работников о кадровой политике организации, реализации практики получения обратной связи, проведения процедур оценки персонала (в том числе, по компетенциям, целям, KPI) и др.

В настоящее время, когда конкуренция организаций перемещается в сферу рационального управления человеческими ресурсами, внедрение инноваций в организациях становится решающим фактором достижения успеха.

¹ Бачинский А.Г., Карцева Н.С., Мунт О.В., Стеньгина А.Р. Плюсы и минусы использования мобильных приложений для управления бизнес-процессами на предприятии // Молодой ученый. 2016. № 20. С. 263—266.

Именно инновационные технологии и системы управления человеческими ресурсами позволяют повысить производительность труда, наладить и выстроить грамотную и эффективную работу организации в целом. Инновации в управлении людьми прочно связаны с инновациями в бизнесе. Для поддержания процессов поступательного развития организации необходимо внедрять инновационные решения и технологии и в сфере управления человеческими ресурсами, так как именно этот особенный вид ресурсов нуждается в самой разносторонней поддержке и требует всестороннего внимания со стороны руководства организации. Присущие человеку — интеллект, непрерывный процесс целеполагания, стремление к саморазвитию, самосовершенствованию актуализируют в организации процессы разработки и внедрения инновационных технологий и методов в управлении человеческими ресурсами как в XXI в., так и на все времена.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какие возможности открываются в сфере управления человеческих ресурсов в связи с использованием автоматизированных систем и электронных ресурсов?
2. Раскройте содержание преимуществ, которые обеспечивают в организации информационные технологии, применяемые в сфере управления человеческими ресурсами.
3. Какие основные современные технологии в управлении человеческими ресурсами основаны на применении информационных ресурсов и источников?
4. В каком году появился и какой российской компанией был представлен первый отечественный сервис по проведению видеорезюме?
5. Что позволяет обеспечивать применение автоматизированной системы управления человеческими ресурсами в организации?
6. Укажите основных мировых лидеров и разработчиков автоматизированных систем управления человеческими ресурсами, представленных на соответствующем рынке.
7. Какие этапы необходимо осуществить в организации для успешного внедрения автоматизированной системы управления человеческими ресурсами?
8. Что понимают под электронным обучением, где оно применяется, какие процессы способствует развитию электронного обучения в организациях?
9. Какие платформы наиболее целесообразно использовать в процессе становления системы электронного обучения в организации?
10. Раскройте актуальность использования в организациях корпоративных порталов и мобильных приложений. Какова их роль в активизации коммуникаций?

Литература

1. По материалам <http://www.vcv.ru>
2. По материалам <http://interviewingsoftware.com>
3. *Иванова И. А., Михелашвили Т. Р.* Видеоинтервью как современный инструмент отбора персонала: мифы и реальность // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. Т. 5. № 4. С. 78—81.
4. По материалам <http://www.hr-portal.ru/article/sredstva-avtomatizacii-kadrovoy-deyatelnosti-obzor-rynka>
5. По материалам <http://rb.ru/story/HR-tech-present/>
6. По материалам <https://rarus.ru/press/publications/135776/>
7. По материалам <http://refleader.ru/jgejgeujgmeraty.html>
8. По материалам <http://planetahr.ru>

9. *Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г.* Экономика персонала. Часть I. Теория: учебник. М.: Альфа-Пресс, 2009.
10. *Ковригина В.А., Маркова Н.И.* Краудсорсинг — инновационная технология для решения государственных задач // Гуманитарные научные исследования. 2014. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2014/11/8216>
11. Сайт Интернет в России и мире. Пользователи Интернета в России. URL: http://www.bizhit.ru/index/users_count/0—151
12. Crowdsourcing. Материал из Википедии. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing>
13. *Лихачев Е.Ф.* Краудсорсинг как новое явление в экономике. Его социоинновационная природа и классификация // Наукovedение. Т. 8. 2016. № 1. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/76EVN116.pdf>
14. *Ильин А.С.* Краудсорсинг как инструмент модернизации государственного и муниципального управления // Материалы VIII международной научно-практической конференции «Регионы России: стратегии и механизмы модернизации, инновационного и технологического развития». 31 мая — 1 июня 2012 г. М.: ИНИОН РАН, 2012.
15. *Шолдышев В.М.* Применение инновационной технологии краудсорсинга в государственном менеджменте // Проблемы и перспективы развития экономики и управления: материалы международной заочной научно-практической конференции. 22 мая 2013 г. Новосибирск: СибАК, 2013. 146 с.
16. Информационные системы в экономике/под ред. В.В. Дика. М.: Финансы и статистика, 2007.
17. *Грабауров В.А.* Информационные технологии для менеджеров. М.: Финансы и статистика, 2009.
18. Официальный сайт компании — www.bitrix24.ru
19. Официальный сайт компании — www.prostoy.ru
20. Официальный сайт компании — www.teamtools.ru
21. Мобильный корпоративный портал — <https://www.epam-group.ru>
22. *Бачинский А.Г., Карцева Н.С., Мунт О.В., Стеньгина А.Р.* Плюсы и минусы использования мобильных приложений для управления бизнес-процессами на предприятии // Молодой ученый. 2016. № 20. С. 263—266.

Приложение 2

Стратегия управления персоналом

1. Общие положения

Кадровая стратегия организации является долгосрочным документом, рассчитанным как минимум на пятилетний период, и представляет собой совокупность основных подходов организации к разработке системы воздействий на персонал для реализации выработанной стратегии развития организации.

Кадровая стратегия является составной частью общей стратегии организации и служит одним из инструментов реализации ее миссии и декларируемых целей.

2. Объект и субъект кадровой стратегии

Объект кадровой политики организации — ее персонал, понимаемый как совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с организацией, выступающей как работодатель, называемых ее сотрудниками и обладающих определенными количественными и качественными характеристиками, определяющими их способность к деятельности в интересах организации.

Субъект кадровой стратегии организации — система управления персоналом организации, состоящая из служб управления персоналом структурных самостоятельных подразделений организации, объединенных по принципу функционального и методического подчинения, и линейных руководителей на всех иерархических уровнях управления.

3. Базовые принципы кадровой стратегии

Кадровая стратегия организации основывается на следующих базовых принципах, разделяемых всеми субъектами организации как общественной системы:

- Организация рассматривает персонал как человеческий ресурс, способный обеспечить ей конкурентные преимущества и достижение лидерских позиций при условии планирования и обеспечения его оптимального использования, развития и качества;
- Управление персоналом организации основывается в первую очередь на преобладании экономических и социально-психологических методов и составляет одну из важнейших функций управления организации на всех иерархических уровнях управления. При этом линейное руководство делегирует службам управления персоналом определенные полномочия в области организации работы с персоналом, оставляя за собой право принятия в пределах установленной компетенции;
- Персонал организации рассматривается как капитал, приобретенный в ходе конкурентной борьбы, а расходы на персонал — как долгосрочные инвестиции в развитие организации;
- Персонал организации — носитель корпоративной культуры и ценностей и во многом способствует созданию положительного обобщенного образа организации (*Corporate image*), способствующего созданию потенциала, идентификации и поддержки, атмосферы доверия, приемлемости и «благорасположенности» общества к деятельности организации на региональном, государственном и международном уровнях;
- Организация как работодатель и персонал выступают как социальные партнеры, разделяющие цели производства и способы их достижения, определяемые стратегией и политикой организации. Организация обеспечивает своему персоналу удовлетворение социальных, духовных и материальных потребностей в соответствии с вкладом каждого из сотрудников в достижение целей и задач организации;

Правильный путь таков: усвой то,
что сделали твои предшественники,
и иди дальше.
Л.Н. Толстой

Предисловие

Современный мир переживает системный кризис, который ведущие ученые связывают с переходом от индустриальной к постиндустриальной эпохе. В связи с коренными изменениями окружающего мира прежняя парадигма не может ответить на современные вызовы. При этом если характерной чертой индустриальной цивилизации является лидерство естественных и технических наук, связанных с познанием и покорением природы, в постиндустриальной — на первый план выдвигаются науки о человеке, обществе, равновесии природы и общества, которое может быть основано на их рациональной эволюции.

Мировая практика показала, что традиционные формы трудовых отношений не обладают достаточной гибкостью и не в полной мере соответствуют требованиям современной экономики, усиливающейся конкуренции на внутреннем и мировом рынках. С развитием информационного общества существенно изменяется роль и место человека в экономике и производственной деятельности. Применительно к этому информационному обществу такие понятия, как «труд», «работа», «свободное время» и «досуг», становятся довольно размытыми и относительными по сравнению с таковыми в условиях индустриальной экономики и тем более в доиндустриальной. Изменяется и содержание труда, и требования к человеку (работнику и гражданину), и методы организации и использования труда, и подход к образованию.

Почти все современные принципы менеджмента ориентированы на канонические принципы тейлоризма. При этом не замечалось, что индустриальный способ производства претерпевает принципиальные изменения, которые, накапливаясь постепенно, привели в настоящее время к значительным изменениям социально-экономической системы.

В последние десятилетия значительно изменились виды занятости, расширилась сфера охвата трудовыми договорами различных видов деятельности, возросло число их разновидностей и получили широкое распространение новые формы организации труда, открывающие новые возможности и создающие новые риски. Эти изменения оказывают непосредственное влияние на занятость и рынки труда и ставят под сомнение традиционные концепции и прежние устоявшиеся понятия. Зачастую они открывают новые возможности для трудоустройства и обеспечивают большую гибкость как работодателям, так и трудящимся. По мере того как все большее распространение получают понятия заемного и дистанционного труда и различных форм самостоятельной занятости, ставятся под сомнение понятия гарантий и защиты занятости, лежащие в основе трудовых отношений.

В 2002 году Нобелевский комитет присудил премию в области экономики не экономисту, а Израильско-американскому психологу Даниэлю Канеману, который разработал теорию перспектив (prospect theory) как более реальную с точки зрения психологии альтернативу превалирующей до начала 2000-х гг. теории ожидаемой полезности в духе Ф. Тейлора. Это событие продемонстрировало явный поворот экономики в сторону человека. Теория Канемана стала новым словом в развитии поведенческой экономики и способствовала лучшему пониманию того, что человека нельзя приравнивать к рациональной вычислительной машине.

Сегодня на смену противоречивым отношениям между работодателями и наемными работниками середины прошлого века, при которых в организации доминировала жесткая регламентация процедур взаимодействия с работниками, пришла атмосфера сотрудничества, в которой основу составляют небольшие группы (команды), ориентированные на удовлетворение потребителей и обучение на рабочем месте, т.е. люди все чаще стали рассматриваться уже не просто как личности, действующие сами по себе, а как единая команда, объединившаяся на добровольной основе.

Вторым по степени важности стал процесс вовлечения персонала в последовательное достижение целей бизнеса. Централизация постепенно теряет свою актуальность, происходит существенное расслоение организационных иерархических структур, ответственность делегируется лидерам рабочих групп. Одновременно с этим внешняя среда коммерческих организаций становится более конкурентной. Значение приобретают не только клиенты, но и стейкхолдеры (от англ. Stakeholder — заинтересованная сторона).

Благодаря технологическому прогрессу в производственной цепочке предприятий люди требуются исключительно для обслуживания машин, контроля автоматизированных программ и обеспечения бесперебойности технологического процесса. В производственной цепочке все чаще бесполезно искать слесарей-сборщиков, рабочих, токарей, сварщиков или монтажников. На их место приходят инженеры, специалисты по программному обеспечению, разработчики программ и роботы! Например, роботизация производственных процессов во многих отраслях к концу 2020 г. приведет к «чистой» потере более 5 млн рабочих мест в развитых и развивающихся странах, говорится в докладе Всемирного экономического форума Future of Jobs. Благодаря развитию искусственного интеллекта и робототехники в мире появится 2 млн новых рабочих мест, но при этом технологические изменения повлекут за собой сокращение около 7 млн рабочих мест, две трети из которых составят административные и офисные должности.

Тенденции развития международной экономики могут привести в следующие 20 лет к сокращению доступных рабочих мест определенных категорий в мире на 50%, появлению целого класса лишних людей, разрушению привычных механизмов «гарантий будущего» (профориентации, долгосрочного найма или достойной пенсии) и необходимости полного переучивания персонала под требования цифровой экономики, говорится в экспертном докладе «Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире», подготовленном Союзом «Молодые профессионалы» (Ворлдскиллс Россия). В то же время авторы доклада прогнозируют рост занятости в нескольких трансформирующихся сферах экономики: креативной экономике, цифровой и виртуальной экономике, секторе восстановления экологии, человекоориентированных сервисах и новом технологическом секторе. «Будут возникать новые сферы деятельности, ориентированные на реализацию творческого потенциала человека. Эти сферы потребуют навыков, которые не были нужны при выполнении рутинных физических или интеллектуальных задач».

Поворот в этом направлении в России уже начался. Примером этому служит Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 596 «О долгосрочной государственной

экономической политике», который предусматривает создание и модернизацию 25 млн высокопроизводительных рабочих мест к 2020 г.; увеличение доли продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей экономики в валовом внутреннем продукте в 2018 г. в 1,5 раза относительно уровня 2011 г.

Но существующие сегодня подходы к управлению персоналом характерны для трех—четырёх технологических укладов (ТУ), их доля в российской промышленности составляет примерно 80%. Тогда как технологии пятого ТУ (микроэлектроника, информатика и биотехнологии) составляют примерно 10%; а шестого ТУ (нано- и биотехнологии, геновая инженерия, робототехника, информационно-коммуникационные технологии нового поколения, квантовые, оптические компьютеры, когнитивные, технологии мультимедиа, альтернативная энергетика и др.) — около 1%.

Переход к шестому ТУ меняет не только технологию, но, будучи построенным на новой научной и технологической базе, существенно изменяет содержание самого процесса труда. Цифровая экономика все активнее входит в нашу повседневную жизнь, меняет многие постулаты работы с людьми, сложившиеся подходы к организации их трудовой деятельности. В этих условиях необходимо искать новые подходы и модели работы с персоналом, чтобы избежать социального недовольства в обществе.

На протяжении последних десятилетий в цепочке производственных ресурсов «человеческие ресурсы — материальные ресурсы — финансовые ресурсы» менялось стратегическое значение каждой составляющей в зависимости от окружения, целей и задач экономического развития. В условиях интеллектуализации труда главным источником производительности труда и конкурентоспособности организации становятся именно человеческие ресурсы. «...Человеческие ресурсы — это главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека»¹.

Введение категории «человеческие ресурсы» в научный оборот свидетельствует о том, что профессиональные знания, опыт, творческие навыки и предпринимательские способности работников действительно обеспечивают экономическую эффективность и конкретные преимущества организации в рыночной среде; в результате их деятельности достигаются как общие организационные (приращение прибыли), так и личные цели (удовлетворение социальных потребностей работников).

Ресурсный подход к персоналу основывается на понятии «ресурсы», что в переводе с французского означает «вспомогательное средство». Причисление людей к ресурсам переводит их больше в категорию «объект», чем «субъект», принижает значение таких важнейших их характеристик, как активность, творчество, развитие, инициатива, восприятие работников руководством, ограничивает рамками одного из многих ресурсов, ставит под сомнение целесообразность учета индивидуальности и необходимости исследования, развития и полного применения потенциала.

В отличие от таких понятий, как «трудовые ресурсы», «персонал», понятие «человеческие ресурсы» более емкое, охватывающее всю совокупность социальных характеристик и личностно-психологических свойств людей¹.

Отношение к персоналу как к человеческому ресурсу основывается на учете специфических личностно-психологических свойств людей, способных к постоянному совершенствованию и развитию, осознанной постановке перед собой определенных целей, что является

¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / пер. с англ.; под ред. С.К. Мордовина. СПб. : Питер, 2007.

наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любого общества или отдельной организации.

В отличие от машин и сырья люди наделены интеллектом, и их участие в производственном процессе носит осмысленный характер, т.е. человек наделен способностями, продуктивность которых не имеет видимых пределов. Именно поэтому в человеческих ресурсах скрыты наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования организации. Моральный износ человеческих ресурсов возможен, но люди постоянно и осознанно стремятся к совершенствованию, повышению квалификации, обновлению знаний и профессиональных навыков.

По мере роста производительности труда потребность в количестве рабочей силы несколько снижается, но неизмеримо возрастают требования к ее качеству. У нас нет недостатка в рабочих местах, нам не хватает людей, которые могут хорошо выполнять квалифицированную работу.

Низкий профессионализм кадров является сильнейшей угрозой для экономики в среднесрочной перспективе. Нехватка квалифицированных кадров именно в области инновационных разработок является структурно обусловленной. Чтобы работать с постоянно обновляющимися технологиями, сначала необходимо пройти обучение. Это объясняет, почему в сфере информационных технологий число свободных вакансий меньше, чем претендующих на них безработных. Они просто не могут занять эти вакансии, как следует, казалось бы, из статистических данных. Так, радиотехник не может сразу начать программировать социальные сети в Интернете. В будущем в результате демографических изменений этот разрыв будет только увеличиваться. По данным Минэкономразвития, в ближайшие годы Россия ежегодно будет терять до 800,0 тыс. человек экономически активного населения.

Научный подход к исследованию человеческих ресурсов включает их всесторонний анализ как сложного и многоструктурного образования, отличающегося количественными и качественными характеристиками. Количественные характеристики чаще выражаются численностью работников, необходимых для достижения целей деятельности организации. Однако в условиях ускорения технологических и технических нововведений, обострения конкуренции именно знания, квалификация, творческие и предпринимательские способности работников, т.е. качественные характеристики человеческих ресурсов, оказывают все возрастающее влияние на социально-экономическую систему, растет потребность в высококвалифицированных специалистах, обладающих гибким интеллектом.

Главная отличительная черта человеческих ресурсов состоит в их личностной специфике. Современная экономика требует не только теоретических знаний, навыков программирования и работы с большими данными, но и творческого, аналитического мышления, коммуникативных навыков и умения работать в условиях неопределенности, т.е. возникает вопрос о ключевых личностных качествах работников, которые прежде не были массово востребованы.

В научный и практический оборот все чаще вводятся понятия, которых вчера еще не было: талант, креативный работник, креативный класс и др. В качестве примера можно привести такое понятие, как «скиллз» (skills), обозначающее новые навыки или профессиональные компетенции. Раньше выделяли следующие группы навыков: твердые (hard skills) и мягкие (soft skills). К первым относили все, что можно довести до автоматизма в той или иной профессиональной сфере. Скажем, для пилота это умение поднимать в воздух и сажать самолеты, для программиста — владение искусственными языками и т.д. Вторая группа навыков позволяла человеку быть успешным независимо от специфики основной деятельности. Она включает умения убеждать других, презентовать себя и свои идеи, ра-

ботать в команде, брать на себя ответственность, быть гибким и т.п. Фактически речь идет о коммуникативных и управленческих компетенциях.

В этой ситуации возникают вопросы, какие из них сегодня являются самыми востребованными со стороны работодателей и как трансформировать учебные программы, чтобы не пострадало ядро профессии. Долгое время считалось, что должны доминировать *hard skills*. Однако, по мнению ученых Гарварда и Стэнфорда, в последнее время от 75 до 85% профессионального успеха зависит от *soft skills* и только 25—15% — от *hard skills*.

В течение последних 10 лет в связи с тотальной компьютеризацией и цифровизацией, охватывающими почти все производственные сферы и социальные практики, выделилась третья группа навыков — цифровые (*digital skills*), и вопрос о приоритетах навыков становится все более актуальным.

Таким образом, рассмотрение персонала в аспекте человеческий ресурсов означает:

- индивидуальный подход ко всем работникам в пределах общности их интересов и интересов компании;
- отказ от предоставлений о персонале как даровом благе, не требующем затрат со стороны работодателя;
- анализ и регулирование групповых и личностных отношений, кадрового потенциала, управление конфликтами, обеспечение требований психофизиологии, эргономики и пр.

Сегодня многие компаний озадачены тем, чтобы формировать и поддерживать на рынке труда свой положительный образ. В самом деле, кому захочется прийти на работу в организацию, о которой идет дурная молва, которая относится к людям как к винтикам в большом механизме? Прошло время руководителей, провозглашавших буквально следующее: в один час уволю всех и наберу новых! Когда рынок был переполнен специалистами, с такой кадровой политикой можно было выжить. Но теперь бизнес буквально борется за талантливых кандидатов, а на выбор соискателя влияют сложившийся имидж организации, разумно выстроенная рекламная и PR-кампания, которые начинаются уже с момента публикации объявления о вакансии и продолжаются на следующих этапах подбора и адаптации работников. Таким образом, для компании, которая стремится сохранить за собой конкурентное преимущество, главным приоритетом является формирование правильной кадровой политики.

В последнем десятилетии XX в. в мире наметилась тенденция к переходу от операционно-тактической модели управления персоналом (УП) к стратегической, подразумевающей выход за рамки выполнения административных и юридических задач при сосредоточении на процессах улучшения организации, управления изменениями, влияющими на реализацию бизнес-стратегии, эффективного управления талантами. Для самих кадровых служб это означает переход от узкой функциональной роли к построению системы, способной наиболее эффективным способом оптимизировать и перенастраивать свою деятельность для создания благоприятных внутренних изменений в ответ на динамичные изменения окружающей бизнес-среды.

Развитие нетехнологических инноваций, одной из которых является управление человеческими ресурсами (УЧР), развивает управление персоналом в части:

- комплексного подхода к решению кадровых проблем, интегрированного в общую систему управления бизнесом;
- ориентации на решение стратегических вопросов в работе с персоналом, в основе которых лежит переход экономики на шестой ТУ;
- более полного учета поведенческих аспектов в работе по управлению персоналом.

В рамках теории диспозиции личности сегодня выделяются векторные показатели, которые характеризуют поведение человека, что позволяет более объективно учесть вли-

яние мотивационных факторов и самооценки личности, ценностных предпочтений в объяснении и изучении поведения человека. Таким образом, в конце XX в. концепция управления персоналом стала трансформироваться в управление человеческими ресурсами, ориентированное на развитие человеческого потенциала. Но эта отрасль инновационной деятельности в России практически не изучена и абсолютно неразвита, но под влиянием глобальных тенденций инновационного развития требует дальнейших исследований и разработок. Учитывая это, перед HR-специалистами стоит задача в обеспечении оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава персонала, его развития в соответствии с потребностями самой организации на основе информационных технологий и новых подходов к управлению как в HR, так и в бизнесе в целом.

Управление человеческими ресурсами следует рассматривать как целенаправленное воздействие субъекта управления, обеспечивающее воспроизводство, качество и рациональное использование человеческих ресурсов. Термин «управление человеческими ресурсами» впервые появился в литературе по управлению в 90-х гг. XX в. В широком, общегосударственном смысле — это область социальной практики, прежде всего социального управления, которая создает условия и обеспечивает целенаправленное воздействие на процессы формирования высокого качества физических, духовных и интеллектуальных способностей граждан, рационального воплощения их возможностей в различных сферах общественной жизни.

Цель деятельности по управлению человеческими ресурсами — это воспроизводство и обеспечение востребованности трудовых ресурсов, создание условий для развития их общей и профессиональной трудоспособности¹.

В узком смысле слова управление человеческими ресурсами следует рассматривать как часть стратегии организации (предприятия), включающей целенаправленное комплексное обеспечение ее функционирования необходимым составом персонала, а также создание благоприятных социально-психологических условий для его продуктивной деятельности. По М. Армстронгу, УЧР можно определить, как стратегически и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими людьми, которые коллективно или индивидуально вносят вклад в решение его задач². При этом эффективное достижение целей организации и интересов персонала обеспечивается за счет максимальной самоотдачи профессиональных, творческих, интеллектуальных и физических возможностей человека, создания комфортной социальной среды. В таком смысле управление человеческими ресурсами правомерно рассматривать как синоним понятия «управление персоналом», однако тождества между ними нет. Управление человеческими ресурсами организации шире содержания деятельности по управлению персоналом. В процессе управления человеческими ресурсами, во-первых, создаются условия, способствующие высокой эффективности труда; во-вторых, воспроизводится удовлетворяющий потребностям организации высокий профессионализм персонала; в-третьих, формируется социальный капитал организации. На практике, как отмечал Дж. Коул, в организации, действующей в условиях конкуренции, не существует разницы между понятиями «управление

¹ Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. М. : Проспект, 2013.

Журавлев П.В. Менеджмент персонала. М. : Экзамен, 2004.

Карташов С.А., Павлова В.В., Шкляев А.Е. Корпоративная культура и ее роль в управлении талантами. // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2015. № 1. С. 90—98.

Катунина И.В. Система управления человеческими ресурсами в организации, ориентированной на развитие : монография. М. : Информ-Знание. 2010. С. 368.

² Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. М. : Вершина, 2004.

человеческими ресурсами» и «управление персоналом»¹. Таким образом, управление человеческими ресурсами — понятие, имеющее отношение к решениям в области развития и управления персоналом, принимаемым как линейными подразделениями, так и специалистами по персоналу.

Развитие концепции УЧР прошло ряд этапов.

Первый этап характеризовался тем, что вместо человека, занятого на производстве, рассматривалась лишь одна его функция — живой труд, который измерялся затратами рабочего времени и заработной платой.

Второй этап был связан с распространением на рубеже 70—80-х гг. XX в. концепции «управление персоналом» (*personal management*) как системы взглядов на трактовку сущности, содержания, целей, задач, принципов и методов управления персоналом и механизма ее реализации в конкретных условиях. Ее основу составляли: возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с целями и задачами, стоящими перед организацией.

Третий этап характерен тем, что человек рассматривается не упрощенно, а в единстве всех форм его проявления: трудовой функции, состояния и потенциала работника и социальных отношений. Другими словами, в рамках концепции управления человеческими ресурсами (*human resource management*) работа с людьми рассматривается как система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер, создающих условия для эффективного функционирования и развития потенциала работников организации.

Таким образом, для УЧР характерно:

- непрерывное совершенствование и развитие персонала, создание условий для расширения знаний и повышения квалификации работников, воспитание и развитие талантов;
- расширение полномочий работников в процессе принятия и реализации наиболее важных организационных решений;
- создание системы организационных ценностей как важной части организационной (корпоративной) культуры, которые разделяются всеми работниками организации;
- гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов организации, повышение творческой интеллектуальной активности всех ее членов;
- построение системы эффективного управления ими;
- организационное развитие — разработка и реализация программ, повышающих способность работников гибко реагировать на их изменения;
- улучшение качества коллективных и индивидуальных трудовых отношений на основе ценностей вовлеченности, приверженности, непрерывности обучения и развития, открытости и внутриорганизационной коммуникации;
- управление эффективностью труда на основе оценки труда и оценки кадрового потенциала, определения и удовлетворения потребностей в обучении;
- управление системами материальных и нематериальных вознаграждений.

Таким образом, УЧР — это система, технология, отражающая комплексный подход к решению кадровых проблем, интегрированная в общую систему управления организацией и ориентированная на стратегию развития организации на 10—15 лет. Она включает определенные алгоритмы и технологии кадрового менеджмента, позволяющие удовлетворить потребности организации в эффективном формировании и использовании человеческих ресурсов. Для этой системы характерны:

¹ Одегов Ю.Г., Павлова В.В., Теленная Л.С. Анализ показателей оценки результативности трудовой деятельности работника и бизнес-модели организации // Статистика и Экономика. Т. 13. 2016. № 6. С. 64—70.

- комплексный характер в работе с персоналом, ориентация на ближние и дальние перспективы его развития, более широкий охват психологических и поведенческих факторов.
- гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов организации, повышение творческой интеллектуальной активности всех ее членов;
- построение системы эффективного управления ими;
- организационное развитие — разработка и реализация программ, повышающих способность работников гибко реагировать на их изменения;
- улучшение качества коллективных и индивидуальных трудовых отношений на основе ценностей вовлеченности, приверженности, непрерывности обучения и развития, открытости и внутриорганизационной коммуникации;
- управление эффективностью труда на основе оценки труда и оценки кадрового потенциала, определения и удовлетворения потребностей в обучении;
- управление системами материальных и нематериальных вознаграждений

Таким образом, УЧР — это системная технология, отражающая комплексный подход к решению кадровых проблем интегрированная в общую систему управления организацией и ориентированная на стратегию ее развития на 10—15 лет. Она включает определенные алгоритмы и технологии кадрового менеджмента, позволяющие удовлетворить потребности организации в эффективном формировании и использовании человеческих ресурсов, для нее характерны: комплексный характер работы с персоналом, ориентация на ближние и дальние перспективы его развития, более широкий охват психологических и поведенческих факторов.

Из всего сказанного следует, что все прежние (из индустриальной эпохи) оценки качества работников, ранжирования человеческих ресурсов по их эффективности (результативности), оценка успешных методик менеджмента во многом начинают представлять не столь практический, сколь исторический познавательный интерес.

Мировой опыт показывает, что транснациональные корпорации, например, «Юнилевер», всю работу с персоналом перевели или переводят на цифровые технологии, а акцент в этой работе делают на управление талантами.

Учитывая данное обстоятельство, а также то, что в последнее время вышел ряд новых работ по проблемам оплаты труда и вознаграждения персонала¹, вместо раздела, посвященного вопросам вознаграждения персонала и компенсационной политики организации, в учебник включен раздел, посвященный талантам, их роли в становлении креативных работников и организации работы с ними.

При подготовке данной работы использованы материалы как российских, так и зарубежных авторов, рекомендованных для студентов экономических специальностей, аспирантов и преподавателей, а также для руководителей и специалистов предприятий.

В результате освоения дисциплины студент должен:

знать

- основы разработки и реализации кадровой политики, стратегии управления персоналом и планирования работы с ним по всему функционалу УЧР;
- основы организации работы по УЧР в организации;

уметь

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и ее человеческие ресурсы;

¹ Горелов Н.А. Оплата труда в бюджетных организациях. М. : Юрайт, 2017 ; Он же. Оплата труда в коммерческих организациях. М. : Юрайт, 2017 ; Управление человеческими ресурсами: современный подход / Н.А. Горелов, Д.В. Круглов, О.Н. Мельников ; под ред. Н.А. Горелова. М. : Юрайт, 2016.

- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации в части УЧР;
 - прогнозировать и планировать потребность организации в работниках в соответствии со стратегическими планами организации и определять пути ее удовлетворения;
владеть
 - методами разработки и реализации стратегий УЧР;
 - методами планирования численности и профессионального состава работников в соответствии со стратегическими планами организации;
 - методами вознаграждения работников и формирования их компетенций.
- Материалы публикуются в авторской редакции.

Литература

1. *Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г.* Управление персоналом. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2017.
2. *Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г.* Экономика персонала. Ч. 1. Теория : учебник. М. : Альфа-Пресс, 2009.
3. *Павлова В.В., Теленная Л.С.* Роль профессионального обора кадров в системе управления персоналом // *Современные проблемы экономики и менеджмента: Материалы международной научно-практической конференции*, 2016. С. 212—215.
4. *Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова.* М. : ИНФРА-М, 2006.
5. *Управление человеческими ресурсами : учебник / коллектив авторов ; под ред. Ю.Г. Одегова, В.В. Лукашевича.* М. : КНОРУС, 2015.

Человеческие ресурсы как социально- экономическая категория

1.1. Человеческие ресурсы в современном обществе

Как социально-экономическая категория «человеческие ресурсы» отражают наиболее существенные закономерности, процессы их воспроизводства, преобразования, распределения, использования в совокупности с общественными (социальными) отношениями, возникающими между людьми в ходе формирования рабочей силы и последующей трудовой деятельности.

Впервые термин «человеческие ресурсы» стал использоваться в 1970 г. в науке и практике управления США и Великобритании, а вскоре и в большинстве других стран с развитой рыночной экономикой. Это связано в первую очередь с переосмыслением роли и места человека в экономической деятельности в эпоху научно-технической революции и отношением к нему не только как к «одушевленному» фактору производства, но и как к личности с присущими ей интересами, мотивацией, психологией, ценностями, предприимчивостью и др. Таким образом, налицо смена понятий о человеке как пассивном, приспособляющемся к условиям внешних факторов индивиде (XVIII—XIX вв.), к пониманию его как активного строителя своей жизни, в том числе трудовой карьеры.

Признание понятия «человеческие ресурсы» в качестве определяющего уровень развития возможностей общества (настоящих и будущих) в России было вызвано следующими обстоятельствами. За последние десятилетия социально-трудовые отношения в нашей стране подверглись существенной трансформации. Изменился не только субъектно-объектный состав, предметное содержание, но и характер и даже идеология взаимоотношений участников трудового процесса. Ценностные ориентиры социализма, связанные с всеобщностью и почетностью трудовой деятельности, равенством трудовых возможностей и распределением в зависимости от трудового вклада, замещаются рыночными установками на коммерческий успех, личную конкурентоспособность, распределение по социальному статусу и вещественному капиталу. Однако труд, как и прежде, является одним из важнейших факторов производства. От количественных и качественных характеристик человеческих ресурсов, эффективности их использования зависят как результативность деятельности хозяйствующего субъекта, так и прогресс развития общества в целом.

Человеческие ресурсы — понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого вида ресурсов с учетом интересов каждого человека. Понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», так как содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей. Специфика человеческих ресурсов в отличие от всех других видов ресурсов (материальных, финансовых, информационных и др.) состоит в следующем.

1. Люди наделены интеллектом, поэтому их реакция на внешнее воздействие (управление) — эмоционально-осмысленная, а не механическая; процессы взаимодействия между субъектами управления и людьми являются двусторонними.

2. Вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, что является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любого общества или отдельной организации.

3. Люди выбирают определенный вид деятельности (производственная, умственная или физическая) осознанно, ставя перед собой определенные цели.

Человеческие ресурсы — совокупность людей, находящихся на всех стадиях своего развития, как носителей физического, интеллектуального, творческого, психологического потенциала, компетенций, опыта, навыков, мотивов и целей¹.

Понятие «ресурсы» применительно к данной социально-экономической категории означает возможности, которыми располагает в настоящем и может располагать в будущем государство, регионы, муниципалитеты по обеспечению экономики востребуемыми работниками. Исходя из этого посыла (естественно, во взаимосвязи с природными, капитальными, информационными ресурсами) должны приниматься решения, разрабатываться мероприятия по развитию территорий, формированию их отраслевой структуры, системы общего и профессионального образования.

Однако понятие «человеческие ресурсы» не подменяет собой устоявшиеся понятия «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «персонал», «рабочая сила» и т.д. Представляется рациональным подход к пониманию человеческих ресурсов как населения страны с его врожденными способностями, приобретенными или приобретаемыми в ходе становления и формирования совокупной рабочей силы теоретическими и практическими знаниями, качественными характеристиками профессионального уровня, физиологического или психологического состояния. В состав человеческих ресурсов входят следующие категории населения (рис. 1.1).

Структура человеческих ресурсов	
Население страны	Дошкольное
	Школьное
	Занятое
	Безработное
	Студенческое
	Пенсионное

Рис. 1.1. Структура человеческих ресурсов

¹ Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами : учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. М. : ИНФРА-М, 2010.

Наличие в структуре человеческих ресурсов населения дошкольного возраста обосновывается следующими факторами. Каждый появляющийся на свет человек обладает уже определенными психофизиологическими данными: характером, реакцией, способностями к определенным видам деятельности, формирующими возможности последующего профессионального становления, которые более четко выкристаллизовываются в ходе дошкольного воспитания, обычно совмещаемого с получением некоторых навыков, позволяющих лучше ориентироваться затем в ходе получения образования, выбора профессии. Этот контингент граждан является также носителем опыта предыдущих поколений, основой будущего экономического благополучия и безопасности любого общества. Именно на этапе начального становления человека требуется усиленное внимание государства, его институтов, родителей, воспитателей дошкольных учреждений к вопросам физического, интеллектуального, духовного развития, профориентационного сопровождения, патриотического воспитания. Вложение сюда финансовых средств, материальных ресурсов, в том числе на цели осознания своего предназначения в жизни, окупается в дальнейшем снижением затрат (общественных и индивидуальных) на поиск подходящей профессии, рабочего места, соответствующих индивидуальным способностям, исключает «шараханье» молодежи от одного профессионального образовательного заведения к другому, а в итоге оборачивается высокой экономической эффективностью работы предприятий.

Страны с развитой рыночной экономикой, имея богатый опыт профессионального ориентирования населения, придают особое значение дошкольникам и младшим школьникам. Уже на ранней стадии осуществляется выявление склонностей, первоначальное ознакомление детей с трудом, получение ими первых, еще не связанных с принятием конкретных решений знаний о профессиях. Здесь главная роль отводится родителям и домашнему воспитанию, работникам дошкольных учреждений и начальной школы, а также средствам массовой информации, используемым для этих возрастных групп, наглядным формам воздействия и описания конкретных жизненных примеров. В нашей стране ситуация складывается сложнее. Отсутствие пропаганды профориентационной культуры, невнимание к ней со стороны семьи, законодательных и исполнительных органов власти, недостаток детских дошкольных учреждений, слабая их материально-техническая база оборачиваются большими потерями социального и экономического плана, как подтверждение сути расхожей фразы «скупой платит дважды».

В составе человеческих ресурсов, в зависимости от степени включения в сферу труда, выделяют трудовые ресурсы и персонал (рис. 1.2).

Трудовые ресурсы представляют собой часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага и услуги.

Из этого определения следует, что трудовые ресурсы включают в себя как тех людей, которые заняты в экономике, так и тех, которые не заняты, но могут трудиться. Иначе говоря, трудовые ресурсы — это реальные и потенциальные работники, важнейшая составляющая структуры человеческих ресурсов. При этом разница между общей численностью населения и не имеющими возможности в силу объективных причин принимать в данный момент участие в общественном производстве определяет объем трудовых ресурсов.

Для того чтобы работать в любой сфере деятельности, человеку необходим определенный уровень духовного (интеллектуального) и физического развития. Какой именно — определяется, с одной стороны, потребностями экономики, а с другой — ограничениями социального порядка, т.е. заинтересованностью и возможностями общества в сохранении и укреплении здоровья своих граждан как одного из важнейших ценностей человеческого

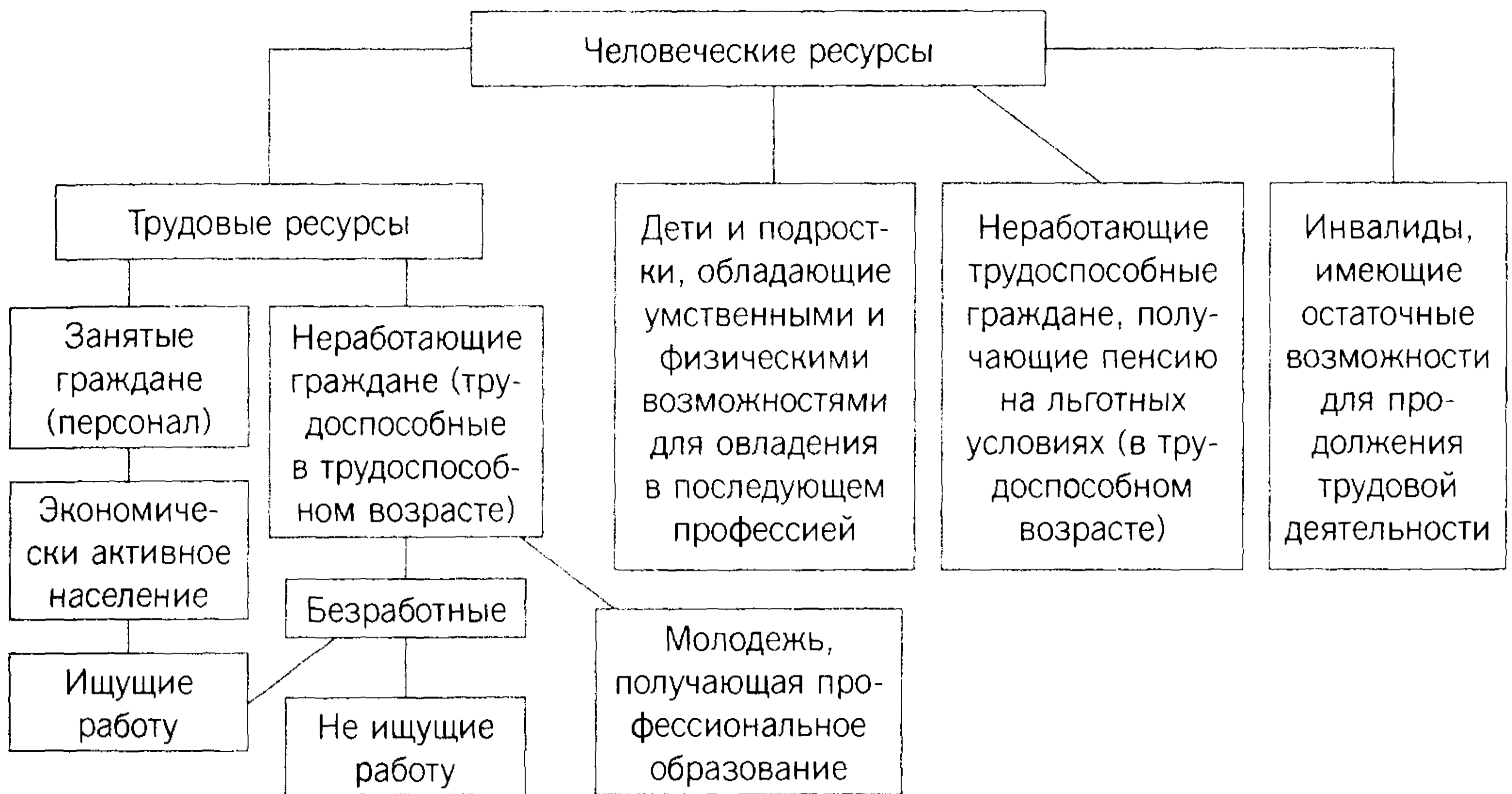


Рис. 1.2. Структура человеческих ресурсов

общества. Под духовными качествами понимаются общеобразовательные и профессиональные знания и умения, личностные характеристики как необходимая предпосылка для успешной работы человека в избранном виде деятельности. Значение обеих качественных характеристик человека по мере закономерного усложнения экономики постоянно возрастает. Это отражает всемирную тенденцию в трудовой сфере. Особенно повышается роль физических и духовных качеств людей в периоды быстрых и глубоких изменений в экономике и в обществе в целом.

Переход от жесткого централизованного планирования экономики к государственному регулированию с широким использованием рыночных механизмов означает, что коренным образом меняется уклад жизни всех граждан страны. Централизованное планирование диктовало человеку линию поведения в трудовой сфере, оставляя очень мало возможности для того, чтобы он смог проявить инициативу, самостоятельность, используя в полной мере отпущенные ему природой здоровье, способности и приобретенные учебой знания. Рыночная экономика, напротив, предполагает инициативность человека. Как он будет жить, зависит от умения «вписаться» в новую экономическую систему. И произойдет это тем успешнее, чем при прочих равных условиях выше физические возможности и образованность человека.

Необходимые физические и духовные возможности зависят от возраста. В ранний и зрелые периоды жизни человека они формируются и приумножаются, а к старости, естественно, постепенно утрачиваются.

Возраст, таким образом, выступает своего рода критерием, позволяющим выделить из всего населения собственно трудовые ресурсы. Однако данный критерий достаточно относительный, так как работники достигают соответствующего уровня профессионализма и утрачивают его в разные сроки. Это должно учитываться, когда решается задача, кого отнести к трудовым ресурсам, определяется их численность.

Согласно сложившейся статистической практике трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в экономике страны граждан

моложе и старше трудоспособного возраста. Тех, кто моложе, называют работающими подростками, а тех, кто старше, — работающими пенсионерами.

В настоящее время нижней границей трудоспособного возраста считается 16 лет. Верхнюю границу предполагается увеличивать с 2019 г. до 65 лет для мужчин и 60 — для женщин. Но из этого правила есть исключения. Для некоторых видов профессиональной деятельности, связанной с высокими психофизиологическими нагрузками на организм человека, пенсионная планка заметно ниже — на 5—10, а то и более лет. Здесь действует система «пенсии по старости на льготных условиях». Это касается производства с неблагоприятными, тяжелыми условиями труда (например, добыча угля, выплавка металла и т.п.), а также тех профессий, где с годами утрачивается возможность поддерживать нужную «трудовую форму» (например, в балете). В реальной жизни многие из «льготных пенсионеров» продолжают успешно трудиться в прежнем качестве или на другой работе и потому остаются в составе трудовых ресурсов. Неработающие исключаются из их состава.

Определенную часть людей трудоспособного возраста составляют те, кто никогда не работал или перестал работать из-за плохого здоровья. Речь идет об инвалидах, которых государство обеспечивает пенсией. Они не включаются в трудовые ресурсы. Однако некоторые из них, особенно в случаях, когда на производстве создаются приемлемые условия, трудятся. В этом случае они относятся к трудоспособному населению в трудоспособном возрасте.

После того как мы определили понятие «трудоспособное население в трудоспособном возрасте», можно перейти к другим категориям граждан, входящих в трудовые ресурсы: работающим подросткам и работающим пенсионерам. Правовую основу занятости этой части граждан в хозяйстве страны всегда составляли законодательные положения, провозглашавшие право всех граждан страны на труд независимо от возраста, пола социального положения и т.д. В частности, в Законе РФ от 11.07.2011 № 205-ФЗ «О занятости населения в Российской Федерации» реализация права на труд названа в числе важнейших направлений государственной политики в области занятости населения.

Труд подростков в народном хозяйстве России не получил сколько-нибудь заметного распространения. По данным Госкомстата России, обычно на постоянных рабочих местах занято менее 150 тыс. подростков, это составляет немногим более 0,1% трудовых ресурсов страны. Однако временная занятость, например школьников старших классов (с 14 лет), довольно обычна. Ежегодно около миллиона из них участвуют в свободное от учебы время, преимущественно каникулярное, в выполнении несложных видов работ при постоянном контроле со стороны ответственных лиц за соблюдением норм техники безопасности. Согласно Трудовому кодексу РФ лица моложе 16 лет могут приниматься на работу лишь в исключительных случаях по согласованию с выборным профсоюзным органом предприятия, учреждения, организации, и по достижении 15 лет — с согласия родителей.

Схема расчета численности трудовых ресурсов может быть представлена следующим образом:

Трудовые ресурсы = Население трудоспособного возраста — Неработающие льготные пенсионеры + Работающие подростки + Работающие пенсионеры и инвалиды.

Среднегодовая численность трудовых ресурсов определяется по формуле

$$\bar{Ч}_{тр} = \frac{Ч_{нл} + Ч_{кл}}{2},$$

где $Ч_{нл}$ — численность трудовых ресурсов на начало года;

$Ч_{кл}$ — численность трудовых ресурсов на конец года.

Трудовые ресурсы не единственное понятие, которое характеризует человеческие ресурсы. В странах с развитой рыночной экономикой давно уже утвердилось понятие «экономически активное население». Сегодня оно получило признание и в России, к нему относят занятое население и безработных, ищущих работу. Экономически активное население — часть населения, включающая в себя занятых общественно полезной деятельностью, приносящей доход, и безработных, активно ищущих работу и готовых приступить к ней.

Следовательно, «трудовые ресурсы» по своему содержанию шире понятия «экономически активное население». Кроме экономически активного населения они включают еще учащихся трудоспособного возраста, а также домохозяйек и всех остальных граждан страны этого возраста, которые, не являясь официально безработными, по каким-либо причинам не заняты в народном хозяйстве страны.

Часть трудовых ресурсов на уровне страны, региона, отрасли, организации рассматривается как рабочая сила.

Рабочая сила. Под рабочей силой понимают способность к труду, совокупность физических и интеллектуальных способностей, знаний, умений и навыков, которыми располагает человек и которые используются им для производства. Рабочая сила присуща любому обществу, независимо от этапа его развития и общественной формы. Однако только на определенной ступени исторического развития общества это понятие приобрело конкретный экономический смысл.

С возникновением капитализма были созданы условия, при которых стало возможным продавать и покупать рабочую силу.

Первое — предоставлением работникам (крепостным крестьянам) личной свободы, т.е. права самим распоряжаться своими способностями и свободно перемещаться по территории страны.

Второе — освобождение работников без права получения земельных наделов и других средств производства.

Третье — сохранение и укрепление класса собственников средств производства, но лишение их постоянно закрепленной за ними рабочей силы (в частности, крепостных крестьян). В этих условиях единственной законной возможностью для выживания у работника становилась продажа своей рабочей силы собственнику средств производства в обмен на средства существования.

С развитием трудового законодательства работник как собственник рабочей силы получал все больше гарантий выступать равноправной с юридической точки зрения стороной переговорного процесса с работодателем об условиях найма. Заключение договора о найме открывало доступ к средствам производства, к функционированию рабочей силы, т.е. к осуществлению процесса труда. При этом работник полностью не лишался права собственности на свою рабочую силу. По условиям договора он передавал только право использования своей рабочей силы во время труда.

Следует различать всю совокупность способностей человека и ту ее часть, которая используется в профессиональном, т.е. оплачиваемом труде. Вся совокупность способностей к труду — это общие способности к труду конкретного человека. Способности, используемые в процессе труда, — это первичные, или профессиональные, способности. Именно первичные способности обычно становятся товаром, предметом купли-продажи, объектом товарно-денежных отношений.

Но человек располагает достаточным свободным временем, чтобы совершенствовать первичные и развивать вторичные способности (новые знания, умения). Эти способности

также могут стать объектом товарно-денежных отношений. Следовательно, рабочей силой является только часть способностей к труду, а именно профессиональные способности.

Отсутствие спроса на тот или иной товар может привести к тому, что и первичные способности к труду окажутся невостребованными. Владелец такой рабочей силы переходит в состав безработных (резерв труда). Последние в период безработицы должны повысить свою квалификацию или получить новую специальность, чтобы вновь устроиться на работу.

На уровне организации трудовые ресурсы называют персоналом организации.

Персонал (от лат. *personalis* — личный) — это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Основными признаками персонала являются:

- наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом). Однако на практике в отдельных случаях отсутствует формальное юридическое оформление найма, что приводит персонал к лишению гарантий соблюдения по отношению к нему норм трудового законодательства. Работающие собственники и совладельцы организации включаются в состав персонала, если они кроме причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что участвуют своим трудом в деятельности организации;
- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых предопределяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, а, следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих;
- целевая направленность деятельности, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

Для современных организаций, работающих в рыночных условиях, характерно наличие лиц, групп, которые, не являясь их персоналом, входят в кадровое пространство (поле) этих организаций, заинтересованно участвуя в их эффективном функционировании. К ним относятся: акционеры, не работающие в данной организации, совет директоров, несущий полную ответственность за ее деятельность и принятие управленческих решений, и другие группы.

Термин «персонал» впервые стал употребляться в англоязычной литературе как общее название всех работников организации, имеющих различия в классификации и должностной принадлежности. В нашей стране и ряде других государств, в том числе европейских, более широкое распространение имел термин «кадры», взятый из армейского лексикона и означающий в немецком и французском языках профессиональных военных (рядовых, командного состава и резерва). В отечественной и зарубежной литературе последних лет достаточно популярны оба эти термина, хотя последний — «кадры» — носит более ограниченный характер (например, «кадры управления»).

Основными характеристиками персонала организации являются: численность, структура, рассматриваемые как в статике, так и в динамике, профессиональная пригодность, компетентность. Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину. Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

1.2. Человеческие ресурсы: эволюция основных понятий

Особенностью современного менеджмента является возрастание роли работника в реализации основных целей и задач предприятий, организаций. Актуальным становится развитие различных подходов к управлению важнейшим видом ресурсов в организации — человеческими ресурсами. Без квалифицированных работников ни одна организация не сможет достигнуть своих целей. Именно уровень подготовленности персонала, его потенциал выступают определяющими факторами выживания организации при относительно равных условиях оснащённости предприятий техникой, технологией, равных производственных условиях. Поэтому весьма важным в современных условиях является освоение инструментария и технологии управления человеческими ресурсами.

Наиболее часто употребляемые сегодня в практическом аспекте термины — это «кадры», «персонал», «работники», «сотрудники организации», «кадровый потенциал», «человеческий фактор». Относительно реже можно встретить употребление таких терминов, как «рабочая сила», «трудовой потенциал», «человеческий капитал». В последнее время стал более активно использоваться термин «человеческие ресурсы», особенно в крупных, международных компаниях, имеющих филиалы на территории России.

Рассмотрим основные понятия в области управления человеческими ресурсами с точки зрения эволюции.

Традиционным в области работы с людьми на уровне предприятия является термин «кадры», который трактуется как личный состав организации и используется в российской практике с начала 20-х гг. XX в. в соответствии с распространёнными тогда концепциями «использование трудовых ресурсов» (*Labour resources use*), «управление кадрами». В рамках данных концепций рассматриваются также такие понятия, как «рабочая сила», «трудовые ресурсы».

При любых социально-экономических условиях процесс производства включает вещественный фактор и личный фактор — рабочую силу. В рыночных условиях рабочая сила, выступая предметом купли-продажи, является товаром.

Под рабочей силой понимается совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает конкретный индивид и которые используются им при производстве потребительных стоимостей. Воспроизводство рабочей силы — это непрерывное восстановление и поддержание физических сил и умственных способностей индивида, постоянное возобновление и повышение трудовой квалификации работников, обеспечение роста их общеобразовательного и профессионального уровня. Оно предполагает: вовлечение работников в производство (фаза формирования); их распределение и перераспределение между предприятиями, отраслями, регионами (фаза распределения); создание социально-экономического механизма, обеспечивающего удовлетворение потребности экономики страны в работниках и одновременно эффективную занятость населения (фаза использования, потребления).

В современных условиях для процесса воспроизводства рабочей силы характерен ряд особенностей.

- 1) рост общеобразовательного и профессионального уровня работающих во всех отраслях народного хозяйства;
- 2) завершающийся переход от государственного регулирования и управления процессами производства, распределения и использования рабочей силы к рыночным механизмам;

- 3) усиление миграционных потоков населения в связи с периодами изменения, обострения общественно-политической ситуации в стране;
- 4) обострение проблемы рационального использования рабочей силы, эффективной занятости населения.

Понятие «трудовые ресурсы» более широкое, чем понятие «рабочая сила», поскольку предполагает не только реализуемую в процессе производства совокупность физических и духовных способностей человека к труду, но и потенциальную реализацию этой способности. Традиционно под трудовыми ресурсами понимается часть населения, обладающая физическим развитием и умственными способностями, знаниями, требуемыми для работы в народном хозяйстве. С точки зрения статистики к ним относятся:

- 1) население в трудоспособном возрасте: мужчины и женщины от 16 до верхней возрастной границы выхода на пенсию включительно, исключая неработающих инвалидов I и II группы и неработающих лиц трудоспособного возраста, получающих пенсии по старости на льготных условиях;
- 2) население старше и моложе трудоспособного возраста, занятое во всех сферах трудовой деятельности.

Важная роль в трудовых ресурсах принадлежит трудоспособному населению в трудоспособном возрасте, т.е. совокупности лиц, способных по своим психофизиологическим данным участвовать в производственном процессе.

Также выделяют понятия:

- 1) экономически активное население, т.е. занятое трудовой деятельностью, приносящей доход;
- 2) экономически неактивное население: те, кто не работает.

Соотношение доли экономически активного и неактивного населения зависит от демографических, экономических, социальных факторов и достаточно подвижно и неодинаково на разных этапах экономического развития.

Наряду с понятием «трудовые ресурсы» в экономической литературе используется и анализируется такая категория, как «трудовой потенциал» (ТП). Это обобщающая интегральная характеристика способности к труду, которая отражает возможности как отдельного, так и совокупного работника. На уровне отдельного индивида она включает в себя:

- 1) качества, характеризующие физический и психологический потенциалы работника (состояние здоровья, тип нервной системы, выносливость);
- 2) наличие и объем специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного качества;
- 3) уровень сознания и ответственности, социальной зрелости, ценностные ориентации, интересы, потребности в сфере труда.

Вопросам изучения трудового потенциала, факторов, влияющих на трудовой потенциал, посвящены труды многих ученых. Существуют разные точки зрения относительно измерения трудового и кадрового потенциала. Разработки по этим вопросам активно велись с 60-х гг. XX в. В данном параграфе по этой теме мы ссылаемся на источники 1990-х гг., где впервые комплексно отражены подходы к затрагиваемой проблеме.

Структура и факторы, определяющие трудовой потенциал работника, представлены на рис. 1.3¹. В условиях конкретного производства реальный трудовой потенциал работника может характеризоваться возможным уровнем производительности труда, путем реализа-

¹ Иванов Н.А. Трудовой потенциал промышленного предприятия / Н.А. Иванов, Ю.Г. Одегов, К.Л. Андреев. — Саратов : Изд-во Саратовского университета, 1988. С. 86.

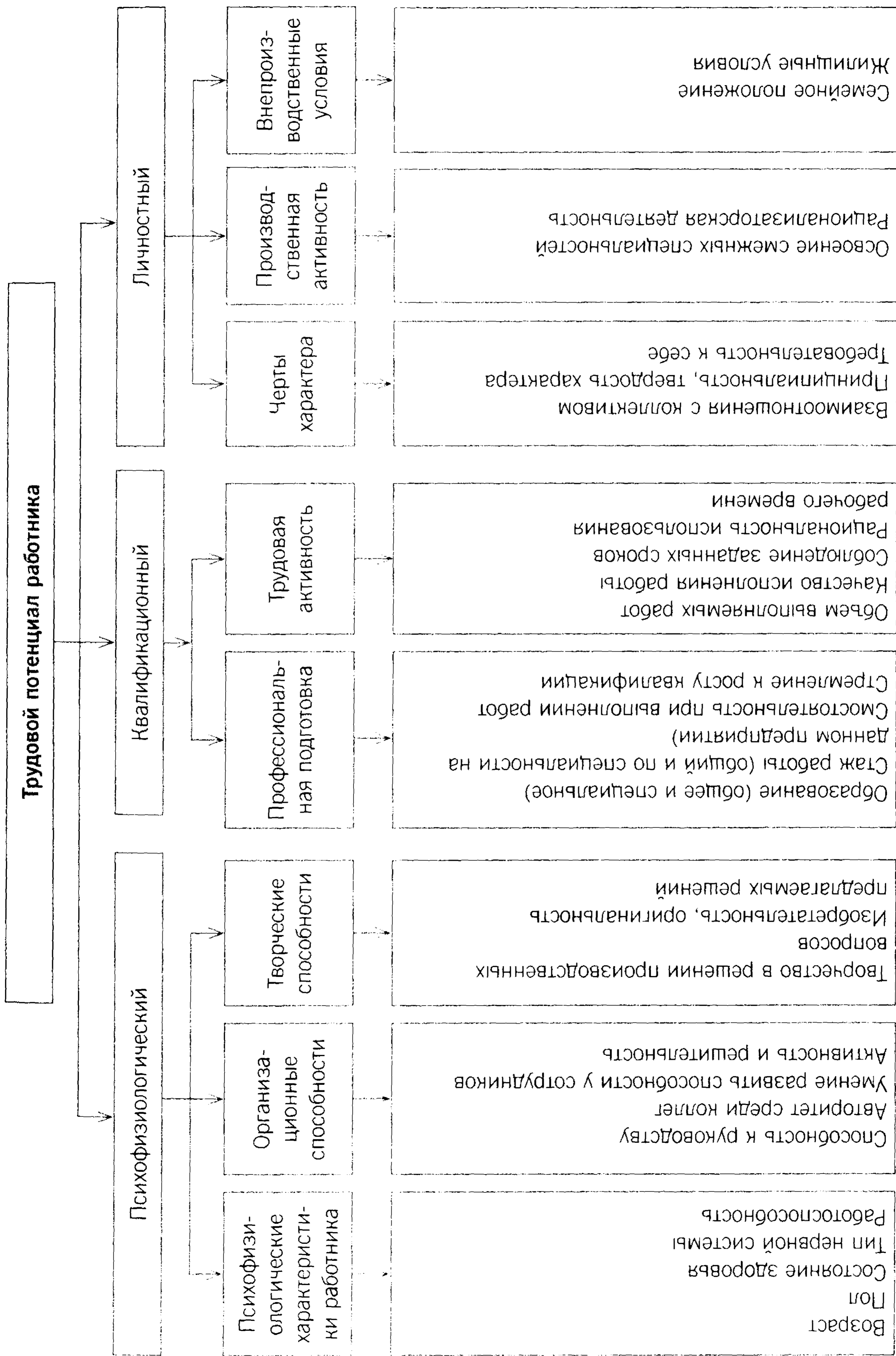


Рис. 1.3. Структура и факторы, определяющие трудовой потенциал работника

ции его производительной потенции и также путем развития производительной способности работника.

Смысл разграничения потенциалов работника заключается в том, что, во-первых, результативность труда во многом зависит от степени взаимного согласования в развитии психофизиологического, квалификационного и личностного потенциалов, механизм управления которых различен; во-вторых, для управленческой деятельности необходимо разработать систему взаимоувязанных мер, воздействующих на наиболее полное использование резервов потенциала работника. Так, исследования показывают, что различия в труде работников на одной и той же операции в среднем составляют 40—60%. Они связаны примерно наполовину с разной квалификацией и стажем работы, а наполовину — с различиями в отношении к труду.

Трудовой потенциал коллектива определяется: во-первых, состоянием внешних условий реализации, относящихся к отрасли, региону, обществу в целом; во-вторых, состоянием воспроизводства совокупной способности коллектива к труду.

Дифференциация факторов, влияющих на формирование трудового потенциала коллектива, отражена на рис. 1.4¹.

Изучение трудового потенциала организации дает возможность оценить степень использования потенциальных возможностей работников данного коллектива, обеспечить структурную сбалансированность в развитии личного и вещественного факторов.

Недоиспользование трудового потенциала на практике может проявляться в несоответствии между потребностями производства и профессиональной структурой кадров, наличием и фактически необходимым уровнем квалификации работников, в неудовлетворенности трудом его организацией, в нерациональном распределении трудовых функций.

Использование трудового потенциала возможно по двум направлениям: интенсивному и экстенсивному. Экстенсивный путь предполагает увеличение численности работающих (массы труда) пропорционально росту объема производства. В России этот путь был характерен до середины 80-х гг. XX в. Интенсивный путь предусматривает воплощение неизменной массы труда в большем количестве потребительных стоимостей, т.е. рост объема производства с той же, либо меньшей численностью работников. Более целесообразным является данный путь, особенно в сочетании с демографической, экономической ситуацией.

Эффективное использование занятой рабочей силы предполагает решение проблемы сбалансированности рабочих мест и трудового потенциала коллектива, работника, создается система планирования, учета, аттестации и рационализации рабочих мест, система специальной оценки условий труда².

Трудовой потенциал, как коллектива, так и индивида «не является статичным показателем, он меняется в зависимости от развития способностей, навыков, появления новых знаний, укрепления здоровья и т.д.»³. В этом отношении оценка трудового потенциала проблематична. На практике используются разные методы измерения трудового потенциала работника, коллектива, однако к ним нет однозначного подхода.

Количественная характеристика трудового потенциала выражается численностью среднегодовых работников или фондом ресурсов труда, определяемым перемножением средне-

¹ Иванов Н.А. Трудовой потенциал промышленного предприятия / Н.А. Иванов, Ю.Г. Одегов, К.Л. Андреев. - Саратов: Изд-во Саратовского университета. 1988. С. 107.

² Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156555.

³ Халиулина В.В. Здоровье -- важная составляющая трудового потенциала / В.В. Халиулина, С.В. Шабашева // Вестник Кемеровского государственного университета. 2012. № 4(52). С. 339.

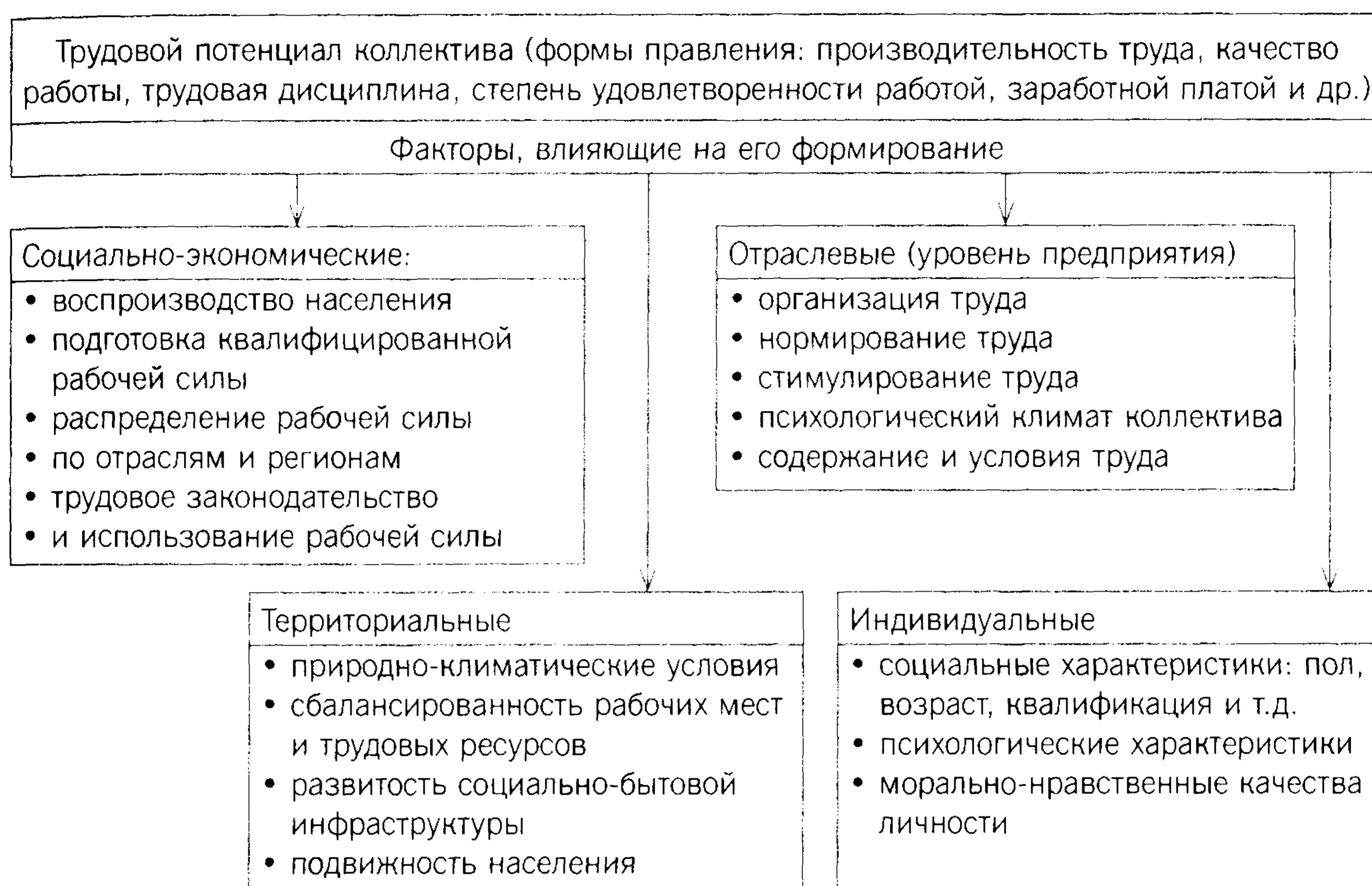


Рис. 1.4. Факторы, влияющие на формирование трудового потенциала коллектива

годовой численности на среднюю продолжительность рабочего времени (человеко-месяц, человеко-день, человеко-час). Имея эти данные и число рабочих мест на предприятии (учреждении), можно определить требуемую численность персонала с учетом загруженности рабочих мест и результатов их аттестации.

Качественная характеристика трудового потенциала в целом получает выражение в степени профессиональной и квалификационной пригодности людей к выполнению работ, зависит от их общеобразовательной, профессиональной подготовки, опыта, навыков в труде, личных способностей.

В экономической литературе и в практике часто употребляется термин «кадровый потенциал», который наиболее целесообразно применять к уровню организации, предприятия, компании. Что касается трудового потенциала, то, обобщая вышеизложенное, следует отметить, что это понятие имеет отношение и к личности, и к совокупности работников организации. Данный термин применим также на уровне региона, общества в целом. Таким образом, на уровне коллектива, организации эти понятия можно принять как равнозначные.

Одним из возможных примеров взаимосвязи составляющих кадрового потенциала является так называемый коэффициент профессиональной перспективности, отражающий взаимовлияние таких важных параметров, как оценка уровня образования (принимается дифференцированно, например: 1 — для лиц с высшим образованием; 0,75 — для лиц со средним специальным и незаконченным высшим образованием; 0,6 — для лиц со средним образованием), стаж работы по специальности, возраст)¹. Причем с точки зрения вза-

¹ Одегов Ю.Г. Значение оценки персонала в формировании системы вознаграждений / Ю.Г. Одегов, В.В. Халиулина // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2016. № 2. С. 85.

имовлияния показатели стажа и возраста делятся на значение «4» и «18» соответственно, так как по рекомендациям НИИ труда считается, что стаж в 4 раза меньше влияет на показатели работы, а возраст — в 18 раз меньше, чем уровень образования. При этом верхний предел возрастных значений может дифференцированно ограничиваться для мужчин и для женщин в зависимости от возраста выхода на пенсию.

Трудовой потенциал индивида на практике часто отождествляют с квалификацией работника (квалификационный потенциал). Однако это неравнозначные понятия. Следует учитывать, что уровень квалификации не находится в прямой зависимости, во-первых, от состояния здоровья, во-вторых, от семейного положения, так как умения, навыки индивида не теряются как таковые, «ограничивается лишь возможность выполнять определенную работу. В-третьих, на уровень квалификации не оказывают влияния личностные качества работника»¹.

С вопросами формирования трудовых ресурсов тесно связаны проблемы занятости населения. Трудовые ресурсы являются составной частью всего населения, они могут воспроизводиться лишь в процессе воспроизводства населения в целом. Экономический аспект народонаселения как основы воспроизводства трудовых ресурсов, охватывает:

- уровень воспроизводства населения, т.е. естественного движения населения во взаимосвязи и взаимозависимости с социально-экономическими условиями;
- подвижность (механическое движение) населения;
- занятость населения трудом.

Количество и качество трудовых ресурсов predeterminedены численностью и половозрастным составом населения, которые в свою очередь зависят от естественного и механического движения населения.

Естественное движение населения, характер его воспроизводства определяются уровнем индустриального развития страны, урбанизацией, социально-экономическими условиями, традициями культуры и быта, историческими факторами. Они в разной степени влияют на рождаемость, продолжительность жизни. Весьма важную роль в воспроизводстве населения и формировании трудовых ресурсов играет здравоохранение, так как от его эффективности зависит снижение детской смертности, рост средней продолжительности жизни, снижение заболеваемости населения в целом. Поскольку снижение заболеваемости и инвалидности связано с увеличением совокупного фонда рабочего времени, сохранение и рост трудовых ресурсов (продление периода активного долголетия, периода дееспособности, повышение квалификационного уровня за счет роста трудоспособного периода жизни) являются одним из важных показателей результатов деятельности всей сферы медицинского обслуживания.

Основной источник роста населения — его естественный прирост. Большое значение для формирования трудовых ресурсов имеет миграция, которая ведет к перераспределению трудовых ресурсов между территориями и отраслями. Однако размеры миграции, ее направления не всегда соответствуют потребностям развития экономики страны. Положительный аспект миграции заключается в том, что она способствует обмену трудовыми навыками, опытом, ведет к обновлению кадров, содействует развитию личности, может способствовать более рациональному распределению трудовых ресурсов по районам и отраслям и более эффективному их использованию.

¹ Халиулина В. В. Здоровье — важная составляющая трудового потенциала. В. В. Халиулина, С. В. Шабашева // Вестник Кемеровского государственного университета. 2012. № 4(52). С. 339.

Влияние миграции на трудовые ресурсы также определяется интенсивностью и структурой мигрантов (их профессионально-квалификационным и образовательным уровнем, возрастом, полом). В районах, где приток превышает отток, в структуре ресурсов повышается доля молодых возрастов, в том числе характеризующихся большей степенью занятости, и наоборот, там, где отток превышает приток, указанная доля снижается. Решение демографической проблемы и тесно связанные с ней проблемы рынка труда в регионах, как и в целом в стране, возможны при реализации миграционной политики, направленной на интеграцию мигрантов в российский социум. Для этого необходимо создавать эффективные механизмы организации процесса переселения, обустройства и адаптации на территории вселения¹. Превращение человеческих ресурсов в ключевой источник социально-экономического развития регионов, стран усиливает значимость изучения миграционных проблем.

Проявлением нестабильности в различные периоды экономического развития общества является высокий уровень безработицы. В этих условиях цель государственной политики занятости (согласно Федеральному закону «О занятости населения в Российской Федерации»²) заключается в содействии полной, эффективной и свободно избранной занятости путем создания условий для роста квалификации, профессиональной подготовки и переподготовки высвобождаемых граждан, сдерживание массовой хронической безработицы, повышение действенности государственной службы занятости, а также других мер, направленных на обеспечение социальной защиты граждан на рынке труда.

Оценка уровня безработицы зависит от методологии, которая берется в качестве основы расчета. По методологии Международной организации труда (МОТ) фактический уровень безработицы (Убф, %) определяют следующим образом:

$$\text{Убф} = \text{Чбф} / \text{Эа} \times 100,$$

где Чбф — численность безработных, определенная по методологии МОТ (к безработным относят тех, кто хочет, может трудиться, но не имеет работы, на основании выборочных исследований), человек;

Эа — численность экономически активного населения, человек.

По российской методологии определяется уровень официально зарегистрированной безработицы (Убф, %):

$$\text{Убф} = \text{Чбр} / \text{Эа} \times 100,$$

где: Чбр — численность безработных, зарегистрированных в службах занятости и признанных безработными, человек;

Эа — численность экономически активного населения, человек.

Показатель уровня безработицы в российской практике определяют также соотношением численности безработных, зарегистрированных в службах занятости и признанных безработными, к численности трудоспособного населения.

¹ Данько Х.А. Миграционная привлекательность Кемеровской области / Х.А. Данько, В.В. Халиулина // Вестник Кемеровского университета. 2014. № 1–2 (57). С. 203.

² Федеральный закон от 19.04.1991 № 1032-1 (ред. от 03.07.2018) «О занятости населения в Российской Федерации». http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_60/

Уровень занятости экономически активного населения ($Уз$, %) представляет собой результат соотношения численности занятых ($Чз$) в народном хозяйстве (регионе) к экономически активному населению ($Эа$):

$$Уз = Чз / Эа \times 100.$$

Полная занятость не означает отсутствие безработицы. Полная занятость предполагает учет не только тех, кто имеет рабочие места, но и лиц, временно не занятых в результате фрикционной и структурной безработицы (эти типы безработицы считаются неизбежными). Фрикционная безработица характерна для той категории работников, которые ищут работу или ждут получения работы в ближайшем будущем. Она тесно связана со структурной безработицей, возникающей вследствие изменения структуры общего спроса на рабочую силу (уменьшается или совсем прекращается спрос на некоторые виды профессий), несоответствия структуры рабочей силы и структуры рабочих мест. Структурная безработица более долговременна, в отличие от фрикционной, которая носит краткосрочный характер. Уровень безработицы при полной занятости называют также естественным уровнем безработицы, циклическая безработица при этом равна нулю. Циклическая безработица вызывается спадом производства, уменьшением совокупного спроса на товары и услуги, сокращением занятости.

Считалось, что для плановой экономики была характерна полная занятость. Однако для нее были присущи скрытые формы безработицы, проявляющиеся в резерве рабочей силы на предприятиях (численность работников превышала требуемую для производимого объема продукции), в существовании вынужденных простоев и т.д. Также существовала фрикционная и структурная безработицы. При переходе к рыночной экономике общий уровень безработицы существенно повышается. Причины этого заключаются в следующем:

- увеличивается уровень фрикционной безработицы вследствие расширения возможности выбора места работы, а также существующей материальной поддержки лиц, ищущих работу, что позволяет им не делать поспешный выбор;
- возрастает уровень структурной безработицы, так как происходит углубление несоответствия между изменяющейся структурой спроса на рынке труда и существовавшей ранее профессионально-квалификационной структурой рабочей силы, изменения которой в свою очередь неизбежно вызывают изменения в системе высшего и среднего специального образования, системе переподготовки кадров, что требует определенного времени;
- изменяется форма безработицы — из скрытой формы, характерной для плановой экономики, она переходит в открытую форму;
- рост безработицы происходит также вследствие экономического спада производства, сокращения потребности в рабочей силе.

Вследствие этого необходимо использовать определенные методы снижения как естественного уровня безработицы, так и уровня циклической безработицы. Это прежде всего создание такой системы подготовки и переподготовки кадров, которая способна быстро реагировать как на структурные изменения в спросе на рабочую силу, так и на создание системы материальной поддержки лиц, проходящих профессиональную подготовку, а также доступной общенациональной системы информации о наличии свободных рабочих мест. Методами сокращения циклической безработицы являются все методы стимулирования деловой активности в периоды экономических спадов, методы стабилизации и последующего роста производства.

Таким образом, исходным принципом государственной политики занятости должен стать принцип достижения и поддержания эффективной занятости, допускающий без-

работицу в социально допустимых пределах, величина которых зависит от действенности организационно-экономического механизма регулирования рынка труда — внешнего и внутрифирменного, и его элементов — рынка рабочих мест (формирует спрос на рабочую силу) и рынка рабочей силы (формирует спрос на рабочие места).

Считается, что политика занятости является активной тогда, когда в структуре расходов основных субъектов управления рынком труда на различных уровнях преобладают затраты на сохранение рабочих мест и создание дополнительных, предоставление субсидий для организации собственного дела, профессиональное обучение, переподготовку и профориентацию.

Структура рынка труда включает следующие категории населения:

- 1) работники, уволившиеся с предприятий по причинам текучести;
- 2) работники, высвобожденные с предприятий и организаций по различным причинам;
- 3) женщины, выходящие из отпуска по уходу за ребенком;
- 4) молодежь, вступающая в трудоспособный возраст, а также заканчивающая учебные заведения;
- 5) военнослужащие, уволенные и демобилизованные из рядов Вооруженных Сил РФ;
- 6) лица, освобожденные из мест лишения свободы;
- 7) временно незанятое население;
- 8) механический прирост лиц трудоспособного возраста;
- 9) частично занятые (например, работающие в режиме неполного рабочего дня).

С целью прогнозного расчета рынка труда определяют возможную численность лиц по выделенным категориям.

Итак, под рынком труда следует понимать совокупность экономических отношений, которые складываются по поводу реализации спроса и предложения на рабочую силу. В связи с этим основным содержанием деятельности территориальных органов занятости является регулирование формирования и движения спроса и предложения рабочей силы, т.е. методы регулирования спроса и методы регулирования предложения рабочей силы.

Среди направлений совершенствования политики на рынке труда особо следует выделить следующие.

1. Преодоление дефицита рабочих мест, акцент на создание рабочих мест и стимулирование самозанятости (важно в сфере услуг и в «растущих» отраслях). Следует отметить, что во всех странах с рыночной ориентацией вопросам создания новых рабочих мест, профориентации и переподготовки кадров уделяют приоритетное внимание.
2. Постепенная стабилизация уровня жизни, совершенствование системы социальной поддержки населения.
3. Гибкость в области образования, развитие системы непрерывного образования. Система образования должна учитывать изменяющийся спрос рынка труда на профессии и специальности.
4. Стимулирование предпринимательства, стимулирование реорганизации предприятий (выделение средств под конкретную программу реорганизации, предусматривающую подробный план использования персонала).
5. Улучшение качества рабочей среды, т.е. условий труда, использования рабочего времени, стабилизация трудового потенциала, стимулирования труда и др.
6. Осуществление взвешенной миграционной политики, целью которой является позитивное территориальное перемещение населения, защита внутреннего рынка труда.

Необходимо отметить также, что основные направления политики на рынке труда требуется реорганизовать, т.е. их реализация должна происходить с учетом экономической и социальной ситуаций в регионе.

Региональные службы занятости — с учетом существующих и прогнозируемых показателей занятости и безработицы — определяют кризисные территории, а в них — города и районы.

При исследовании проблем формирования трудовых ресурсов необходимо разграничивать понятия «занятость» и «использование трудовых ресурсов» (нередко они отождествляются). Занятость — это категория, отражающая одну из сторон экономических отношений по поводу включения работника в конкретную кооперацию труда на определенном рабочем месте, она показывает, как трудоспособное население обеспечено рабочими местами.

Под использованием трудовых ресурсов понимается:

- 1) уровень занятости трудоспособного населения;
- 2) его распределение между отраслями и сферами народного хозяйства, а также территориальное распределение;
- 3) эффективность использования рабочей силы непосредственно на предприятиях, организациях, в учреждениях.

Рассмотрим понятие «человеческий капитал». Создатели основ теории человеческого капитала (ЧК) — американские ученые-экономисты Теодор Шульц и Гэри Беккер (им были присуждены Нобелевские премии по экономике — Теодору Шульцу в 1979 г., Гэри Беккеру в 1992 г.).

Первоначально в это понятие включались знания и способности человека к труду. Человеческий капитал сквозь призму производительного фактора впервые был изучен Т. Шульцем. Он полагал, что человеческий капитал может рассматриваться как совокупность качеств, которые определяют производительность и могут стать источниками дохода человека, семьи, предприятия и общества. Такими качествами обычно считают здоровье, природные способности, образование, профессионализм, мобильность. Основными результатами инвестиций в человека Т. Шульц считал накопление способностей людей к труду, их эффективную созидательную деятельность в обществе, поддержание здоровья и т.д. Человеческий капитал может накапливаться и воспроизводиться.

Г. Беккер одним из первых перенес понятие человеческого капитала на микроуровень. Человеческий капитал предприятия он определил как совокупность навыков, знаний и умений человека. В качестве инвестиций в них учел в основном затраты на образование и обучение. Экономическую эффективность образования Г. Беккер оценил прежде всего для самого работника. Дополнительный доход от высшего образования при этом определил следующим образом: из доходов тех, кто окончил высшее учебное заведение, вычитаются доходы работников со средним общим образованием. Издержками образования считались как прямые затраты, так и альтернативные издержки — упущенный доход за время обучения.

Таким образом, человеческий капитал есть мера воплощенной в человеке способности приносить доход. ЧК включает врожденные способности и талант, а также образование и приобретенную квалификацию.

Человеческий капитал можно рассматривать как совокупность различных производных: интеллект, здоровье, знания, качественный и производительный труд и качество жизни. Выделяют также физический, природный, финансовый, интеллектуальный капитал.

Учитывая, что существуют разные подходы к анализу роли человека в производстве, рассмотрим понятие «человеческий фактор», его социально-экономическую сущность.

Термин «человеческий фактор» используется в понятийном аппарате различных наук: философии, социологии, психологии, педагогики, медицины, науки управления и т.д. Под

«человеческим фактором» в психологии понимают человеческий компонент управления, т.е. личность, группу, коллектив, общество, включенные в управленческую систему. В более конкретном понимании человеческий фактор — это внутренний мир людей (их потребности, интересы, установки, переживания, направленности и т.д.). Без знания закономерностей деятельности и поведения людей трудно добиться высокой эффективности управления. Они необходимы руководителю современного производства не менее чем, например, знания в области технологий и экономики.

Недостаточное понимание проблем человеческого фактора является причиной самых различных производственных неурядиц: конфликтов, текучести кадров, снижения качества продукции и производительности труда.

Исторически понятие «человеческий фактор» получило распространение в период преобладания технократического подхода к организации и развитию производства. «Работники при этом рассматриваются как некая движущая сила, фактор, а не как самостоятельная творческая личность»¹. Такой подход ограничивает роль работника в производственном процессе. Впервые вопрос о человеческом факторе поднял Ф. Тейлор, который поставил перед собой задачу создать систему повышения производительности труда за счет его интенсификации. Он пришел к выводу, что главная причина низкой производительности заключается в несовершенной системе стимулирования работников. Далее А. Файоль разработал довольно последовательную систему принципов учета закономерностей человеческого фактора в управлении. Он рассматривал вопросы стимулирования труда применительно к деятельности высшего звена управления. Однако следует подчеркнуть, что хотя авторы классической школы и признавали значение человеческого фактора, но их подходы к учету этого фактора ограничивались такими вопросами, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формализованных функциональных отношений.

В дальнейшем представитель школы человеческих отношений (иногда ее называют неоклассической школой) Э. Мэйо с его знаменитыми экспериментами (хоторнский эффект) открыл новое направление в теории управления. Хоторнские эксперименты показали, что производительность труда и качество продукции зависят не только от условий работы, физиологического состояния рабочего и не столько от формы оплаты его труда, сколько от социальных и психологических факторов. Если рабочие экспериментальных групп сознавали, что являются предметом внимания со стороны руководства и своих непосредственных начальников, то они с удовольствием отзывались на намерение руководителей повысить эффективность труда. Причем силы, которые возникали в ходе взаимодействия между работниками, могли превзойти усилия руководителя. Более поздние исследования А. Маслоу и других психологов разъяснили причины этого явления. Мотивами поступков людей являются различные потребности, которые могут быть лишь частично или косвенно удовлетворены с помощью денег.

На современном этапе к основным составляющим человеческого фактора многие исследователи относят:

- уровень квалификации работников;
- социальную активность;
- инициативу;
- уровень профессиональной и общей подготовки человека;

¹ Халиулина В.В. Здоровье — важная составляющая трудового потенциала / В.В. Халиулина, С.В. Шабашева // Вестник Кемеровского государственного университета. 2012. № 4(52). С. 338.

- гражданскую ответственность;
- состояние здоровья, физическую подготовку работника.

С помощью такого понимания человеческого фактора можно обсуждать пути активизации и оптимизации деятельности работника. Термины «человеческий фактор», «человеческий капитал» явились своего рода базой для возникновения и широкого применения на практике понятия «персонал». Термин «персонал» возник в российской практике в соответствии с концепцией «управление персоналом» (Personal management) на рубеже 70-80-х гг. прошлого столетия. В теоретическом аспекте и в практике западноевропейского менеджмента данная концепция начала реализовываться ранее, в 1950-60-ые гг. Понятие «персонал» можно рассматривать с двух позиций: как социально-экономическую категорию и как практический термин. Персонал как социально-экономическая категория характеризует социальную общность всех работников организации.

Персонал как практический термин — это совокупность физических лиц, с которыми организация (работодатель) заключила договор найма. При этом если сравнивать с термином «кадры», то понятие «персонал» более глубокое в качественном отношении и более широкое в количественном аспекте. Оно включает всех работников, с которыми заключены различные виды договоров найма (трудовой договор, договоры гражданско-правового характера и др.), т.е. учитывает как штатный состав, так и совместителей, работников, выполняющих, например, проектные работы на условиях срочного трудового договора или контракта, на условиях почасовой оплаты труда и т.д.

Термин «человеческие ресурсы» используется в соответствии с концепцией «управление человеческими ресурсами» (Human resources management). На современном этапе развития менеджмента среди российских исследователей нет однозначного подхода к данному понятию, ведутся дискуссии. Большинство теоретиков и практиков предлагает понимать под этим термином совокупность индивидуумов, характеризующуюся определенным потенциалом, местом, временем и способом приложения своих способностей. Термин «человеческие ресурсы» более емкий, чем «персонал», так как отражает многогранность свойств и качеств совокупности работников, их социокультурные и личностно-психологические характеристики. Необходимо также иметь в виду, что специфика человеческих ресурсов, в отличие от других ресурсов организации, заключается в способности к постоянному совершенствованию и развитию, в осознанном выборе вида и целей деятельности.

Определение УЧР. Существует несколько трактовок понятия «управление человеческими ресурсами» (УЧР). Прежде всего необходимо отметить, что некоторые авторы рассматривают УЧР применительно к региональному аспекту, сопоставляя понятие «человеческие ресурсы» с понятием «трудовые ресурсы». Большинство исследователей придерживается мнения, что УЧР характерно для крупных и средних организаций, разделяющих современную концепцию менеджмента в целом. Исходя из данной позиции, приведем следующие понятия УЧР.

Управление человеческими ресурсами — система взаимосвязанных, организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для эффективного функционирования и развития потенциала работников на уровне организации.

УЧР можно определить как стратегически и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими людьми, которые коллективно или индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия¹. Управление человеческими ресурсами:

¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. / М. Армстронг; под ред. С.К. Мордовина. — 10-е изд. — СПб.: Питер, 2009. С. 35.

- выступает в форме непрерывного процесса, направленного на изменение мотивации работников, трудового поведения с целью получения максимальной отдачи, достижения высоких конечных результатов в деятельности организации;

- представляет собой совместную деятельность специальных функциональных служб организации и линейных руководителей, определенную корпоративной стратегией и организационной структурой, охватывающей весь комплекс задач формирования и развития потенциала работников.

В функциональном отношении под УЧР понимаются все задачи и решения, связанные с работой в сфере персонала.

В организационном отношении этим понятием охватываются все лица, отделы, подразделения, несущие ответственность за работу с персоналом в организациях.

В научном плане управление человеческими ресурсами предполагает изучение отношений работников в процессе реализации трудовых функций с позиции наиболее полного и эффективного использования трудового потенциала.

Выделяют также правовой, психологический, технологический аспекты управления человеческими ресурсами.

Следует отметить два подхода к использованию и соотношению терминов «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом».

1. УЧР охватывает стратегические аспекты решения проблем в области организации работы с людьми, включая вопросы социального развития. Управление персоналом в большей степени относится к оперативной работе.
2. УЧР ориентировано на вопросы государственного регулирования в области труда и занятости, управление персоналом — на трудовые отношения на уровне организации.

На практике при решении конкретных проблем рассмотренные выше понятия «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы» часто употребляются как синонимы. Однако следует отметить, что использование данных терминов более логично и правильно осуществлять в соответствии с эволюцией концепции управления человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами — это современная концепция, основу которой составляет совместная деятельность функциональных и линейных руководителей, имеющая многоцелевой характер, обусловленный ее внутренними и межсистемными связями, ценностями включенных в нее людей.

Термин «управление человеческими ресурсами» (human resources management) используется в основном в двух значениях. С одной стороны, это определенная область управления, причем предполагающая более содержательную наполняемость того, что долгое время называлось «управление кадрами», «управление персоналом». Выделяется четыре основных направления УЧР (HR-деятельности): рациональное обеспечение работниками; руководство качеством исполнения; управление изменениями; администрирование. С другой стороны, термин «управление человеческими ресурсами» призван обозначить отчетливую направленность руководства организаций в сторону работников, особый подход к управлению людьми, т.е. в соответствии со вторым значением это определенный способ реализации обозначенных четырех основных направлений деятельности.

Реализация этих направлений предполагает, что, во-первых, работник — это «невозобновляемый» ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческой) и важный элемент процесса производства и управления; во-вторых, работник рассматривается как личность с определенными потребностями, мотивами, ценностями, отношениями.

1.3. Новые требования к человеческим ресурсам в условиях информационного (постиндустриального) общества

Каждая эпоха предъявляет свои требования к работникам, персоналу, человеческим ресурсам. Эти требования отражают необходимые условия для дальнейшего развития предприятий, организаций, общества в определенный исторический период. В конце XX в. начался этап построения постиндустриального общества, характеризующийся актуализацией значимости информации в деятельности человека, развитием информационных технологий, компьютеризированных систем, высокими производственными технологиями.

Информационное или постиндустриальное общество — это новая ступень, историческая фаза развития цивилизации, в которой ведущая роль принадлежит информации и знаниям. Структура занятых в обществе в последние десятилетия отражает постепенное увеличение доли работников в сфере услуг, производства, хранения, переработки и реализации информации, в сфере знаний. Растет доля продуктов и услуг информационных коммуникаций, технологий в валовом внутреннем продукте.

Особенностями информационного общества также является построение глобального информационного пространства, обеспечивающего:

- активное информационное взаимодействие;
- доступ к мировым информационным ресурсам;
- удовлетворение потребностей в информационных продуктах и услугах¹.

Эффективность экономики во все большей мере определяется информационным капиталом и интеллектуально-творческим потенциалом человеческих ресурсов, к которым в складывающихся условиях предъявляются новые требования и задачи развития. Увеличивающаяся сложность производства предоставляемых услуг в России и в других странах влечет за собой потребность во все возрастающей квалификации персонала, гибкости его к изменениям, в развитии его компетентности. Роль человеческих ресурсов, персонала становится первостепенной в формировании, распределении и использовании появляющихся видов знаний.

Возникает вопрос: в чем заключаются новые требования к человеческим ресурсам и чем они существенно отличаются от предыдущих? Традиционная система требований к персоналу в России определяется единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих, единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, федеральными, отраслевыми нормативными актами и профессиональными стандартами. Период действия разных документов является переходным, во многом данные нормативные акты задают формальную сторону требований к сотрудникам, в то же время они не успевают соответствовать быстрой динамике фактических требований со стороны работодателей.

Систематизация профессиональных и деловых требований к работнику отражается в таком направлении работы в сфере управления человеческими ресурсами, как создание на предприятиях, в организациях модели компетенций, которая позволяет учитывать изменяющиеся профессиональные требования к должности, работнику, а также необходимые личностные и деловые качества для успешной реализации профессиональной функции. Следует отметить, что в настоящее время не выработан «однозначный подход к соотношению понятий „компетенции“ и „компетентность“, зачастую они используются в одном

¹ Симакина М. А. Информационное общество как основа формирования нового качества жизни человека / М.А. Симакина // Управление экономическими системами. 2012. № 40. С. 86.

контексте»¹. Под компетентностью понимают своевременное, качественное, в полном объеме профессиональное умение при оптимальных временных и производственных затратах реализовывать компетенции для выполнения трудовой функции. Компетенция предполагает: профессиональные и общекультурные знания; навыки, рассматриваемые сквозь призму опыта применения знаний на практике; способы общения, предполагающие умение профессионально вести себя, выполняя определенную трудовую функцию. Модель компетенций — это набор ключевых компетенций, необходимых работникам для успешного достижения стратегических целей организации, с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности². Организация, исходя из специфики своей сферы деятельности, этапа развития, определяет тот перечень требований к работникам, который позволит ей достичь наибольшей эффективности в управлении человеческими ресурсами, и сопоставляет имеющиеся инструменты оценки с разработанной моделью компетенций.

Следует отметить, что требуемые личностные и деловые качества работника зависят также от профессионально-квалификационной, функциональной группы персонала, конкретной должностной позиции.

Высокий уровень компетентности рабочих и специалистов, как главного ресурса социально-экономического развития в информационном обществе, рассматривается сегодня как важнейшее конкурентное преимущество одних государств перед другими. Российский работник должен успевать за квалификационными требованиями современного рынка, стремиться повышать свой уровень знаний, умений³. В связи с этим перед руководством предприятий встают вопросы выделения наиболее важных компетенций персонала на соответствующей стадии развития организации и общества, выбора оптимальных методов определения этих компетенций, максимального использования существующего потенциала работников.

Акцент на компетентностный подход в последнее время получил отражение в требованиях к работнику в соответствии с профессиональными стандартами⁴, на которые должны опираться работодатели (с 1 июля 2016 г. в соответствии с Федеральным законом от 2 мая 2015 г. № 122-ФЗ). Основная цель введения профессиональных стандартов — учесть последние требования рынка труда, потребности экономики, изменения в профессиях и специальностях, т.е. урегулирование трудовых правоотношений и актуализация устаревшей нормативной базы. Действующие квалификационные справочники должностей не отвечают современным требованиям, а многие востребованные профессии в них не отражены.

Рассмотрение требований к человеческим ресурсам на современном этапе предполагает выделение объекта, субъекта управления человеческими ресурсами на уровне организации, изучение структуры персонала (человеческих ресурсов). Персонал (человеческие ресурсы) организации как объект управления может рассматриваться на уровне:

- личности (индивидуальный подход к решению проблем работника);
- коллектива, социальной организации.

¹ Одегов Ю.Г. Организационные аспекты оценки и аттестации персонала / Ю.Г. Одегов, В.В. Халиулина // Вестник Омского государственного университета. Серия «Экономика». 2017. № 1(57). С. 121.

² Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд. М.: НИРО, 2008. С. 34.

³ Халиулина В.В. Оценка персонала на основе компетентностного подхода / В.В. Халиулина, А.Ю. Ракомина // Вестник Омского государственного университета. Серия «Экономика». 2014. № 4. С. 62.

⁴ Федеральный закон от 2 мая 2015 г. № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации». URL: <http://base.garant.ru/71001244/#help>

При этом персонал, человеческие ресурсы как объект управления имеет следующие особенности:

- саморазвитие;
- наличие внутренних мотиваций;
- сочетание формальных и неформальных отношений.

Под субъектом управления человеческими ресурсами понимается:

- 1) функциональный аппарат (специализирующийся на управлении процессами приема, адаптации, подготовки, перемещения кадров и т.п.);
- 2) линейный управленческий персонал (осуществляющий руководство подчиненными коллективами);
- 3) профсоюзные и др. общественные организации, выполняющие функции по сплочению коллектива, развитию творческой активности его членов, защите их интересов.

Иногда к субъектам управления человеческими ресурсами относят также неформальных лидеров в организации.

Структура человеческих ресурсов, персонала организации — это совокупность различных групп работников, объединенных по определенному признаку. Выделяют три основных вида структуры персонала.

Профессионально-квалификационная структура персонала определяется составом и соотношением профессиональных и квалификационных групп специалистов и рабочих.

Функциональная — предполагает выделение групп работников по функциям (видам деятельности).

Социальная — выделение работников в организации по социально-демографическим группам.

Выделяют также статистическую и аналитическую структуру персонала организации.

Статистическая структура характеризует распределение человеческих ресурсов, их движение в разрезе занятости по видам деятельности (основная деятельность и неосновная), соотношение различных категорий (руководители, специалисты, рабочие) и групп должностей. Пример статистической структуры приведен ниже:

- 1) топ-менеджеры (руководители высшего звена);
- 2) руководители среднего звена;
- 3) специалисты (линейные руководители, канцелярские работники);
- 4) производственный персонал (рабочие);
- 5) вспомогательный персонал.

Аналитическая структура предполагает рассмотрение персонала в соответствии с такими признаками, как профессия, квалификация, пол, возраст, образование, стаж работы (общий аспект). Частная аналитическая структура отражает специфику предприятия, организации. Например, выделяются группы по специфическим условиям труда: «занятые тяжелым трудом» и т.д.

В некоторых организациях используется группировка персонала в соответствии с классификацией, принятой МОТ. В соответствии с ней занятые в обществе разделяются на три укрупненные группы:

- 1) «белые» воротнички (занятые преимущественно нефизическим трудом) — руководители, специалисты;
- 2) «синие» воротнички (рабочие различных профессий и квалификации);
- 3) работники обслуживания (повара, официанты, полицейские, пожарные и т.п.).

Структура персонала современной организации может быть также представлена следующими группами:

- 1) сотрудники;
- 2) управленцы (менеджеры);
- 3) акционеры;
- 4) совет директоров.

Управленческий персонал в свою очередь может подразделяться на следующие подгруппы:

- 1) руководители организаций, их заместители;
- 2) руководители структурных подразделений, главные специалисты;
- 3) специалисты, осуществляющие экономические функции;
- 4) специалисты по инженерно-техническому обеспечению производства;
- 5) должности служащих (учет, контроль, оформление документов, хозяйственное обслуживание).

При определении ключевых требований к персоналу, разработке модели компетенций следует учитывать структуру персонала конкретной организации.

Бурное развитие информационных технологий, мобильность связи, гибкие коммуникации, новые экономические возможности и др. создают тот контекст постиндустриального общества, который предопределяет новые требования к человеческим ресурсам. Становление постиндустриального общества невозможно без информационной подготовки каждого человека. Способности к обработке, анализу и распространению информации играют важную роль в адаптации личности к условиям современного общества. Соответственно базовыми (общекультурными) компетенциями, которыми должен обладать любой специалист (т.е. способности работника решать задачи, возникающие перед ним в процессе выполнения трудовой функции и не зависящие от профессии или специальности), становятся следующие:

- владение основными способами и средствами получения, хранения, переработки информации;
- навыки работы с компьютером как средством управления информацией, навыки использования программных средств;
- способность использовать в познавательной и профессиональной деятельности базовые знания в области информатики и современных информационных технологий;
- умение использовать интернет-ресурсы.

Что касается изменений требований к личностным, деловым качествам, то прежде всего следует отметить умение адаптироваться к новому, своевременно меняться. Это необходимо, потому что активно появляются новые профессии, специальности, о которых раньше и не слышали (например, в XXI в. появились такие профессии, как баннермеркер, бренд-менеджер, андеррайтер, веб-девелопер, веб-дизайнер, веб-программист, специалист по развитию, контент-менеджер и др.).

В связи с возрастанием роли интеллектуального труда необходимо отметить следующее требование — способность к системному мышлению. Уровень развития системного мышления иллюстрирует скорость и качество принятия решений. Человек, обладающий системным мышлением, способен выявлять закономерности в различных ситуациях, формировать целостную картину происходящего, способен оценивать все риски и возможности, что так важно в информационном обществе¹.

В качестве современного требования можно отметить способность к творчеству, креативному мышлению, способность создавать новые идеи, инновационный образ мысли.

¹ Луценко Л.М. Влияние информационного общества на формирование «я» // Ценности и смыслы. 2011. № 2 (11). С. 61.

Скачок технического прогресса требует от человеческих ресурсов качеств, способных креативно и продуктивно подходить к решению проблем. Важным требованием к человеческим ресурсам в современном обществе становится способность к сотрудничеству по различным направлениям, что позволяет совместно генерировать и реализовывать новые идеи.

Весьма необходимым личностным качеством работника, особенно для среднего и высшего звена руководства, является умение управлять собой, управлять своим эмоциональным потенциалом. Все чаще в последнее время работодатели говорят о возрастающей значимости эмоционального интеллекта (EQ).

Несомненно, актуализируется необходимость такого качества, как способность к саморазвитию, готовность к непрерывному профессиональному образованию, пополнению своих знаний или изменение квалификации в течение всей профессиональной жизни. Сегодня это становится необходимым для работников с точки зрения продвижения по служебной лестнице, повышения материального благополучия, изменения социального статуса. В скором будущем это может стать обязательным условием для работника. Если ранее, получив профессиональное образование, можно было работать, продвигаясь по карьерной лестнице в основном за счет приобретения опыта, то сейчас необходимо осваивать дополнительные области знаний.

Из вышеизложенного следует, что в условиях информационного общества важным качеством человеческих ресурсов является обладание стратегическим мышлением — принимать во внимание все возможные перспективы, планировать реализацию идей в реальность путем использования способностей эффективно разрешать проблемы и умения работать с командой¹.

Следует отметить, что на сегодняшний день молодые люди, которые родились и выросли в современных условиях, будут находиться в более выгодной ситуации. Они готовы к этим новым требованиям, в то время как поколение их родителей и более старшие возрастные группы менее подготовлены к возросшим требованиям.

Изменения основных требований к человеческим ресурсам, в зависимости от эволюции подходов к управлению людьми в организации, представлены в табл. 1.1.

Так, к персоналу в 60—80-х гг. прошлого века предъявлялись менее жесткие требования в силу отсутствия элементов глобализации, рабочие места не были технически оснащены. В то время важно было наращивать производство, в период «холодной войны» упор делался на промышленность. Плановая экономика также влияла на требования, предъявляемые сотрудникам: они выражались в наличии образования (система распределения выпускников), необходимости выполнения и перевыполнения планов (в мотивации к труду). Конвейерное производство позволяло быстро пройти адаптацию и узнать специфику деятельности организации.

С течением времени, появлением высокотехнологичных устройств, усилением конкуренции на рынке труда требования к персоналу меняются. Становятся важными компьютерная грамотность, умение работать в режиме многозадачности, мобильность, системное и в то же время творческое мышление.

Все большее внимание уделяется уровню образования и квалификации работника. Раньше, 15—20 лет назад, достаточно было окончить профессиональные курсы и успешно трудоустроиться, сегодня же работодатель предъявляет требования к наличию высшего образования работника, причем с пониманием двухуровневой системы образования (бакалавриат и магистратура). «Современный выпускник вуза должен уметь конкурировать на

¹ Шумар М.С. Требования к человеческому капиталу в современных условиях / М.С. Шумар // Стратегии бизнеса. 2016. № 6 (26). С. 37.

рынке труда, предложить свои компетенции квалифицированного специалиста»¹. Также стоит отметить, что в современном мире сложно найти работу «не по специальности», так как подбор персонала осуществляется, исходя из профессиональных стандартов (в соответствии с требованиями Федерального закона от 2 мая 2015 г. № 122-ФЗ²) и квалификационных справочников, где прописаны требования к персоналу, в том числе в области образования.

Таблица 1.1

Изменение основных требований к работникам

Требования к кадрам организации (1940—1960-е гг.)	Требования к кадрам, персоналу (1960—1980-е гг.)	Требования к персоналу, человеческим ресурсам (1980—2000-е гг.)	Требования к человеческим ресурсам (с 2000 г.)
Образование/опыт работы	Образование/опыт работы	Среднее специальное/высшее образование	Высшее образование (бакалавриат + магистратура)
Ответственность, исполнительность	Ответственность, исполнительность	Ответственность, исполнительность	Сформированность профессиональных компетенций
Дисциплинированность	Дисциплинированность	Качественное выполнение трудовых обязанностей	Знание программного обеспечения, систем 1С, Word, Excel и др. Умение работать с современными техническими средствами коммуникаций
Работоспособность	Работоспособность	Дисциплинированность	Работа в режиме многозадачности и активности
	Мотивация к работе	Компьютерная грамотность	Инициативность
		Мотивация к работе, обогащение труда	Вовлеченность в работу
		Работа в режиме многозадачности и активности	Творческое, креативное мышление
			Коммуникабельность
			Гибкость, адаптивность, мобильность
			Саморазвитие и самообразование
			Работа в команде

Изменения требований к работнику взаимосвязаны также с ценностями различных поколений людей, отражающихся в их основных характеристиках. Данный подход имеет под собой определенную базу — теорию поколений, созданную в 90-х гг. XX в. американ-

¹ Халиулина В.В. Влияние системы менеджмента качества на подготовку квалифицированных специалистов в вузе / В.В. Халиулина, Ю.Г. Халиулин, А.С. Урбанский // Вестник Кемеровского государственного университета. 2011. № 1. С. 101.

² Федеральный закон от 02.05.2015 № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона „Об образовании в Российской Федерации“». URL : <http://base.garant.ru/71001244/#help>

ским экономистом Нейлом Хоувом и историком Вильямом Штраусом. Основопологающее в данной теории — акцент на характеристиках поколений, исходя из глубинных ценностей, уход от традиционной интерпретации различий в поколениях только на основе возраста. Н. Хоув и В. Штраус утверждают, что примерно с разницей в 20 лет рождается новое поколение людей с иным набором ценностей, которые отражаются на отношениях с людьми, отношении к работе, деньгам, на стиле потребления. Для российской действительности теорию поколений адаптировали Евгения Шамис (основатель и координатор проекта «RuGenerations — Теория поколений в России и СНГ») и Алексей Антипов (психолог, доцент Института психологии и педагогики)¹. В основе формирования ценностей поколений — социокультурная среда, образование, воспитание. Следует отметить неоднозначное отношение к использованию данной теории на практике².

Сегодня более активны на рынке труда представители поколения X, родившиеся в период с 1964 по 1984 г. (сменившие беби-бумеров, 1943—1964 гг.) и Поколения Y (1984—2003)³. Современное поколение формируется в условиях ценностей информационного общества. Более подробно изменения качественных характеристик человеческих ресурсов изложены в следующей главе.

Разные ценностные ориентации поколений и меняющиеся требования к работникам часто приводят к недопониманию, конфликтам в организации. Соответственно, если активно использовать знания, полученные от изучения теории поколений, то можно выйти на качественно иной уровень коммуникации между сотрудниками и подчиненными, компаниями и клиентами и более эффективно прогнозировать поведение людей.

В соответствии с теорией поколений, на сегодняшний день большинство представителей бизнес-среды, руководящие работники, относятся к Поколению X (поколение, которое приучено к ранней самостоятельности). Для ключевых работников данного поколения характерны ценности более высокого порядка, чем в целом для поколения X: техническая грамотность, готовность к изменениям, стремление постоянно учиться новому, глобальная информированность, возможность выбора, неформальность взглядов, прагматизм, надежда на себя, равноправие полов. Следует отметить, что эти работники формируют видение того, какими должны быть современные специалисты, т.е., по сути, требования к Поколению Y.

Так, к специалистам сегодня предъявляются следующие требования: быть мобильными, осваивать новые технологии, самообучаться, искать и использовать недостающие знания или другие ресурсы, обладать не столько какой бы то ни было специальной информацией, сколько умением ориентироваться в информационных потоках. Происходящие процессы глобализации, как было отмечено выше, сказываются на особых требованиях к человеческим ресурсам. Исследования международных рынков труда отражают неконкурентоспособность российских специалистов массовых профессий из-за своей недостаточной подготовки. Речь идет не только о специальной профессиональной подготовке в соответствии с международными требованиями, но и о формировании определенных навыков и качеств личности для успеха в конкурентной борьбе на мировом рынке труда. Для многих препятствием (барьером вхождения) становится плохое владение английским языком (во многих

¹ Хотя среди специалистов в сфере возрастной психологии высказываются спорные мнения о реализации данной теории на практике, в частности, в технологиях управления, тем не менее, она завоевывает все большую популярность.

² Ботвин А.Ю. Требования к персоналу организаций в современных условиях. А.Ю. Ботвин, И.А. Ионас, Ю.С. Паршкова, В.В. Халиулина // Человеческие ресурсы: проблемы инновационного развития и использования: сб. науч. трудов. Вып. 6. отв. ред. Морозова Е.А. Кемеровский государственный университет. Кемерово, 2017. С. 42.

³ В периодизации по разным источникам встречается сдвиг на 1–2 года.

странах знание разговорного английского языка является базовым требованием для массовых профессий).

Развитие международного рынка рабочей силы предполагает формирование нового типа работника, который достаточно быстро адаптируется к возрастающим требованиям современного производства в международном аспекте, очень мобильный, умеет работать в команде, достаточно коммуникабелен.

Опросы работодателей предприятий и фирм России показывают, что сегодня от современных работников, молодых специалистов ожидают следующих компетенций:

- готовности к постоянному самообразованию, совершенствованию профессиональной квалификации, ответственности за собственное развитие;
- умений и навыков делового общения, сотрудничества, работы в команде;
- способности к работе с различными источниками информации;
- умений действовать и принимать ответственные решения в нестандартных и неопределенных ситуациях;
- способности к критическому мышлению, самоуправлению;
- готовности к результативной работе в условиях конкурентной среды, действия стрессогенных факторов и т.д.

Представление работодателя о хорошем современном работнике включает наличие также следующих качеств: приверженность профессии и компании; умение брать на себя ответственность и решать нестандартные задачи; клиентоориентированность; широкий профессиональный кругозор.

Следует отметить, что требования работодателей формулируются не только и не столько в формате «знаний», сколько в терминах способов деятельности («умения», «способность», «готовность»).

Большинство исследователей отмечают, что приоритетным является не столько получение знаний, сколько управление знаниями, информацией для решения конкретных социальных и профессиональных задач, в которых они могут проявиться¹.

Систематизация сказанного позволяет сделать вывод, что наиболее распространенными в настоящих условиях становятся следующие требования (компетенции) к человеческим ресурсам, к современному работнику:

- информационная компетенция;
- социально-коммуникативная компетенция;
- способность определять стратегию решения проблемы, анализировать имеющиеся ресурсы и риски, планировать и организовывать свою деятельность, контролировать решения проблем;
- способность к эффективному поведению на рынке труда, умение анализировать рыночные возможности предприятия;
- способность к профессиональному росту и непрерывному самообразованию².

Резюмируя вышесказанное, следует отметить, что требования к персоналу возрастают и отражают все стороны личности:

- 1) квалификационные характеристики персонала;

¹ Мосолова Е.Н. Ключевые компетенции специалиста: взгляд работодателей // Профессиональное образование в России и за рубежом: электронный журнал. 2012. 1(5). С. 25. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/klyucheveye-kompetentsii-spetsialista-vzglyad-rabotodateley>

² Мосолова Е.Н. Ключевые компетенции специалиста: взгляд работодателей // Профессиональное образование в России и за рубежом: электронный журнал. 2012. 1(5). С. 26. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/klyucheveye-kompetentsii-spetsialista-vzglyad-rabotodateley>

- 2) личностные качества персонала — индивидуальные особенности сотрудников, включающие их деловые качества и свойства личности, не имеющие непосредственного отношения к выполняемой профессиональной деятельности;
- 3) лояльность персонала — характеристика персонала, определяющая его приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для организации;
- 4) мобильность персонала — способность персонала к изменению своего положения в системе занятости внутри организации;
- 5) инновационный потенциал человеческих ресурсов организации¹.

Характерно, что на протяжении последних лет работодатели постепенно поднимают «планку» требований к соискателям рабочих мест и к своим сотрудникам, особенно к персоналу экономических и финансовых служб. Становится востребованным все более широкий перечень специальных компетенций, их список детализируется, что указывает на более тщательный отбор работников.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что современные требования к человеческим ресурсам более ориентированы на молодое поколение работников, так называемое поколение Y. Они мобильнее, их ценности соответствуют современности, они умеют работать с информационным потоком. Для исключения конфликтов поколений на этой почве работодателю необходимо учитывать отличительные особенности работников разных возрастных групп и опираться на их сильные стороны. Например, на надежность и чувство ответственности перед коллективом у старшего поколения и техническую грамотность, а также стремление учиться у более молодого работника.

Специалистам HR-сферы следует при формировании стратегии управления человеческими ресурсами, ее реализации в конкретных направлениях принимать во внимание теорию поколений, особенности каждого поколения, их интересы, задачи и стремления. Необходимо научить представителей различных поколений лучше понимать и взаимодействовать друг с другом, что в первую очередь положительно скажется на организации работы компании.

Скорость изменения требований к работникам порождает потребность в активизации такого направления работы, как развитие персонала, их талантов, появляется концепция самообучающейся организации, в которой описывается то, благодаря чему организация может развиваться и расти.

Для формирования концепции самообучающейся организации можно рекомендовать следующие направления деятельности в организации:

- использование, накопление внутреннего опыта;
- создание и развитие культуры обучения;
- использование возможности внешнего обучения;
- обеспечение связи стратегии организации с направлениями обучения персонала;
- инновационность в процессе обучения и развития персонала.

На основе выбранной концепции рекомендуется организовывать обучение персонала, управлять знаниями и талантами работников. Перемещение стратегического акцента с эффективного управления материальными активами, финансами на инновации, эффективное применение знаний и развитие человеческих ресурсов ведет к необходимости совершенствования методов управления развитием персонала. Организационные знания в целом развиваются на основе знаний каждого работника и должны включать в себя усо-

¹ Рыжакоская А. А. Трансформация подходов к обучению персонала: ценностные ориентации поколения «Y» // Вопросы управления: электронный журнал. URL: http://vestnik.uapa.ru/issue/2014_03/20

вершенствованную систему принципов, методов, процедур, направленных на рост деловой активности организации и ее кадровый потенциал.

В связи с этим можно выделить следующие основополагающие задачи развития персонала в условиях информатизации:

- обеспечение накопления и распространения знаний, интеллектуального капитала внутри организации;
- сбор и интеграция внешней и внутренней информации;
- применение стратегического подхода к инновациям;
- создание организационных, технологических и экономических условий для прогрессивных изменений;
- разработка политики управления интеллектуальным капиталом на предприятии¹.

Эффективность управления знаниями в информационном обществе зависит от успешной интеграции людей, процессов и технологий, поэтому логично опираться на следующие принципы развития персонала в информационном обществе: управление интеллектуальным потенциалом, развитие лидеров и всех работников в рамках концепции самообучающейся организации, необходимость персонифицированности, полезности, определенности знаний и вознаграждения людей за знания.

При грамотном планировании человеческих ресурсов, использовании сильных сторон отдельных работников разных поколений у руководства предприятия появляется возможность добиться эффекта синергии от совместной работы как разновозрастных, так и функциональных групп персонала.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем заключается сущность теории человеческого капитала?
2. Каковы особенности воспроизводства рабочей силы на современном этапе?
3. Каково соотношение понятий трудовые ресурсы и трудовой потенциал?
4. Какие факторы определяют трудовой потенциал работника?
5. В чем особенности факторов, влияющих на формирование трудового потенциала коллектива?
6. Каковы основные проблемы занятости населения на современном этапе?
7. Как определяются показатели уровня безработицы?
8. Каковы основные подходы к понятиям в области управления человеческими ресурсами?
9. Существуют ли различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами?
10. Какое сходство между управлением персоналом и УЧР?
1. Какие факторы способствуют изменению требований к человеческим ресурсам?
2. В чем заключаются основные требования к человеческим ресурсам на современном этапе?
3. Каким образом проявляется влияние человеческих ресурсов на качество работы организации?
4. В чем сущность теории поколений?
5. Какие основные виды структур человеческих ресурсов (персонала) организации вы знаете?
6. Что отражает статистическая и аналитическая структура человеческих ресурсов (персонала) организации?
7. Каковы основные задачи развития персонала в условиях информатизации общества?

¹ Болтман С.О. Формирование механизмов развития персонала предпринимательских структур в условиях перехода к информационному обществу. 2009. URL: <http://dislib.ru/ekonomika/21391-1-formirovanie-mehanizmov-razvitiya-personala-predprinimatelskih-struktur-usloviyah-perehoda-k-informacionnomu-obschestvu.php>

Литература

1. Федеральный закон от 02.05.2015 № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона „Об образовании в Российской Федерации“». URL : <http://base.garant.ru/71001244/#help>
2. Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156555/
3. Федеральный закон РФ от 19.04.1991 N 1032-1 (ред. от 03.07.2018) «О занятости населения в Российской Федерации». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_60/
4. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 20.12.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2018). URL : <http://www.consultant.ru/popular/tkrf/>
5. Анализ показателей оценки результативности трудовой деятельности работника и бизнес-модели организации / Ю.Г. Одегов, В.В. Павлова, Л.С. Теленная // Статистика и Экономика. Т. 13. 2016. № 6. С. 64—70.
6. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ.; под ред. С.К. Мордовина. 10-е изд. СПб. : Питер, 2009. 848 с.
7. *Болтман С.О.* Формирование механизмов развития персонала предпринимательских структур в условиях перехода к информационному обществу. М, 2009. URL : <http://dislib.ru/ekonomika/21391-1-formirovanie-mehanizmov-razvitiya-personala-predprinimatelskih-struktur-usloviyah-perehoda-informacionnomu-obschestvu.php>
8. *Ботвин А.Ю.* Требования к персоналу организаций в современных условиях / А.Ю. Ботвин, И.А. Ионас, Ю.С. Паршкова, В.В. Халиулина // Человеческие ресурсы: проблемы инновационного развития и использования: сб. науч. трудов. Вып. 6 / отв. ред. Е.А. Морозова; Кемеровский государственный университет. Кемерово, 2017. С. 41—45.
9. *Данько Х.А.* Миграционная привлекательность Кемеровской области / Х.А. Данько, В.В. Халиулина // Вестник Кемеровского университета. 2014. № 12 (57). С. 202—207.
10. *Иванов Н.А.* Трудовой потенциал промышленного предприятия / Н.А. Иванов, Ю.Г. Одегов, К.Л. Андреев. Саратов : Изд-во Саратовского ун-та. 1988. 168 с.
11. *Карташова Л.В.* Управление человеческими ресурсами : учебник. М. : ИНФРА-М. 2013. 235 с.
12. *Кафидов В.В.* Управление человеческими ресурсами : учебное пособие. СПб. : Питер, 2012. 208 с.
13. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации. М. : ИНФРА-М, 2006. 638 с.
14. Корпоративная культура и ее роль в управлении талантами / С.А. Карташов, В.В. Павлова, А.Е. Шкляев // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2015. № 1. С. 90—98.
15. *Луценко Л.М.* Влияние информационного общества на формирование «я» // Ценности и смыслы. 2011. № 2. С. 60—72.
16. *Мосолова Е.Н.* Ключевые компетенции специалиста: взгляд работодателей // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2012. № 1. С. 23—26. URL : <http://cyberleninka.ru/article/n/klyucheveye-kompetentsii-spetsialista-vzglyad-rabotodateley>
17. *Одегов Ю.Г.* Значение оценки персонала в формировании системы вознаграждений / Ю.Г. Одегов, В.В. Халиулина // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2016. № 2. С. 84—87.
18. *Одегов Ю.Г.* Организационные аспекты оценки и аттестации персонала / Ю.Г. Одегов, В.В. Халиулина // Вестник Омского государственного университета. Серия: Экономика. 2017. № 1. С. 119—126.
19. *Одегов Ю.Г.* Управление персоналом : учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко; Российский экон. ун-т им. Г.В. Плеханова. М. : Юрайт, 2014. 513 с.

20. *Одегов Ю.Г., Павлова В.В.* Трансформация труда: 6-й технологический уклад, цифровая экономика и тренды изменения занятости // Уровень жизни населения регионов России. 2017. № 4. С. 19—26.
21. *Рожавская А.А.* Трансформация подходов к обучению персонала: ценностные ориентации поколения «Y» // Вопросы управления. URL : <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2014/03/20/>
22. *Симакина М.А.* Информационное общество как основа формирования нового качества жизни человека // Управление экономическими системами. 2012. № 40. С. 86—87.
23. *Уиддет С.* Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд. М.: НИРРО, 2008. 240 с.
24. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. М. : Юрайт, 2012. 525 с.
25. *Халиулина В.В.* Влияние системы менеджмента качества на подготовку квалифицированных специалистов в вузе / В.В. Халиулина, Ю.Г. Халиулин, А.С. Урбанский // Вестник Кемеровского государственного университета. 2011. № 1. С. 101—104.
26. *Халиулина В.В.* Здоровье — важная составляющая трудового потенциала / В.В. Халиулина, С.В. Шабашева // Вестник Кемеровского государственного университета. 2012. № 4. С. 338—342.
27. *Халиулина В.В.* Оценка персонала на основе компетентностного подхода / В.В. Халиулина, А.Ю. Ракомина // Вестник Омского государственного университета. Серия: Экономика. 2014. № 4. С. 60—72.
28. *Халиулина В.В.* Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Кемеровский государственный университет. Кемерово : Изд-во КемГУ, 2013. 180 с.
29. *Шумар М.С.* Требования к человеческому капиталу в современных условиях // Стратегии бизнеса. 2016. № 6. С. 35—38.

Технологические инновации и их влияние на управление человеческими ресурсами

2.1. Трансформация труда при переходе к новому технологическому укладу

Современные технологии, преобразуя содержание и характер труда, предъявляют новые качественные требования к рабочей силе. Изменение характера труда, повышение качественных характеристик работника — тенденции, которые будут определять вектор развития рабочей силы на достаточно длительную перспективу.

В советском обществе труд рассматривался как обязательный элемент жизни полноценного человека. В советском обществе трудились все. Труд являлся важным принципом социализма как первая ступень развития и движения к коммунизму. Вот, например, так называемый принцип социализма, провозглашенный в Конституции СССР 1936 г. (ст. 12): «От каждого по его способностям, каждому — по его труду». «По потребностям» — это считалось более высокой ступенью развития человечества (в рамках коммунизма). Социализм должен был подготовить человека и общество к жизни согласно данному принципу, изменить сознание индивида (т.е. когда чаша весов души человека перевесила бы от материального к духовному).

В современном российском обществе восприятие труда изменилось. Он перестал быть обязательным элементом формирования полноценной личности. Не говоря уже о том, что сами трудовые сферы, практические возможности реализации трудовой деятельности существенно изменились. Благодаря научно-техническому прогрессу труд перешел из области реального физического производства в сферу виртуального и интерактивного пространства. Теперь не обязательно физически перемещаться из дома на работу, чтобы осуществить необходимые функции — многие функции реально выполнять на расстоянии.

Таким образом, труд из ценностно-смысловой сферы переместился в инструментальную (т.е. стал целью достижения «материального благополучия» и «материального положения», тогда как в советском обществе он рассматривался как средство достижения уже

иных благ: «социального статуса», «общественного уважения» и т.д.). Об этом говорят множество современных исследований Н.В. Андреевской¹, Е.В. Жижко², И.Г. Ермакова³ и др. Негативное воздействие инструментальной ориентации населения прослеживается в том, что она не может закреплять в общественном сознании ценность труда как фактора самореализации и саморазвития личности. Следовательно, ценность труда нивелируется, так как труд становится дороже, а технологии дешевле.

Двадцать пять лет тому назад мир определялся абсолютно иными ценностями, нежели сегодня. Работая, человек имел нормированный девятичасовой рабочий день, тринадцатую зарплату, до шести недель отпуска и — в зависимости от занимаемой должности — надежный высокий оклад. Это были те ценности, за которые следовало держаться, поскольку они гарантировали пенсию, материальное благополучие, досуг, удовлетворенность. Наши отцы и деды даже представить себе не могли, что выпадет на долю их сыновей и внуков в эпоху стремительного развития информационных технологий. Еще никогда в истории человечества новые достижения не распространялись столь стремительно по всему миру и не оказывали столь сильного влияния на жизнь каждого человека.

До появления машин и выросшего на их основе фабрично-заводского производства в промышленности господствовал ремесленник. Его труд требовал длительной выучки, представлял собой накопленное многими поколениями искусство и предполагал универсальные знания и умения. Основным принципом управления трудовым взаимодействием внутри ремесленной мастерской были традиция и внутрицеховая мораль.

Фабричное машинное производство привело к разделению труда. Причем большая часть появившихся в результате разделения труда профессий по сравнению с предшествующей эпохой оказались более бедными по содержанию. Индустриальный труд невозможен без наличия знаний о применяемых технологиях, оборудовании, продукте (его структуре, материале, способе обработки и т.д.). Основными принципами управления трудовым процессом стали: точное распределение работ, ясное определение задания каждому работнику за его исполнением (рис. 2.1).

Индустриальный труд по общему правилу есть деятельность человека, прошедшего соответствующее обучение, в рамках которого он получил определенный объем знаний, который необходим ему для применения в процессе производства индустриального продукта. Индустриальный работник должен знать и понимать содержание применяемых технологий, характеристики используемого оборудования, границы его возможностей и наиболее целесообразные способы его применения, характеристики применяемого сырья и материалов и методы их обработки для получения промежуточных и конечных результатов. От уровня знания работников всех компонентов производственного процесса существенным образом зависит эффективность индустриального труда.

В условиях автоматизированного производства отдельные индивидуальные средства труда заменяются целостными автоматическими системами машин и механизмов. Непрерывность производственных процессов не исключает участия рабочего в технологическом процессе, который освобождается от выполнения таких трудовых функций, как транспортировка предметов труда, их установка и замена рабочего инструмента, оснащения и приспособлений, пользование контрольно-измерительными инструментами и приборами.

¹ Андреевская Н.В. Ценность труда в современном российском обществе // Материалы III Всероссийского социологического конгресса. М., 2008.

² Жижко Е.В. О ценности труда и успеха // Человек и труд. 2010. № 1.

³ Ермаков И.Г. Особенности трансформации трудовых ценностей населения России: дис. ... канд. социол. наук. 22.00.06. Ростов н/Д., 2004. 137 с.

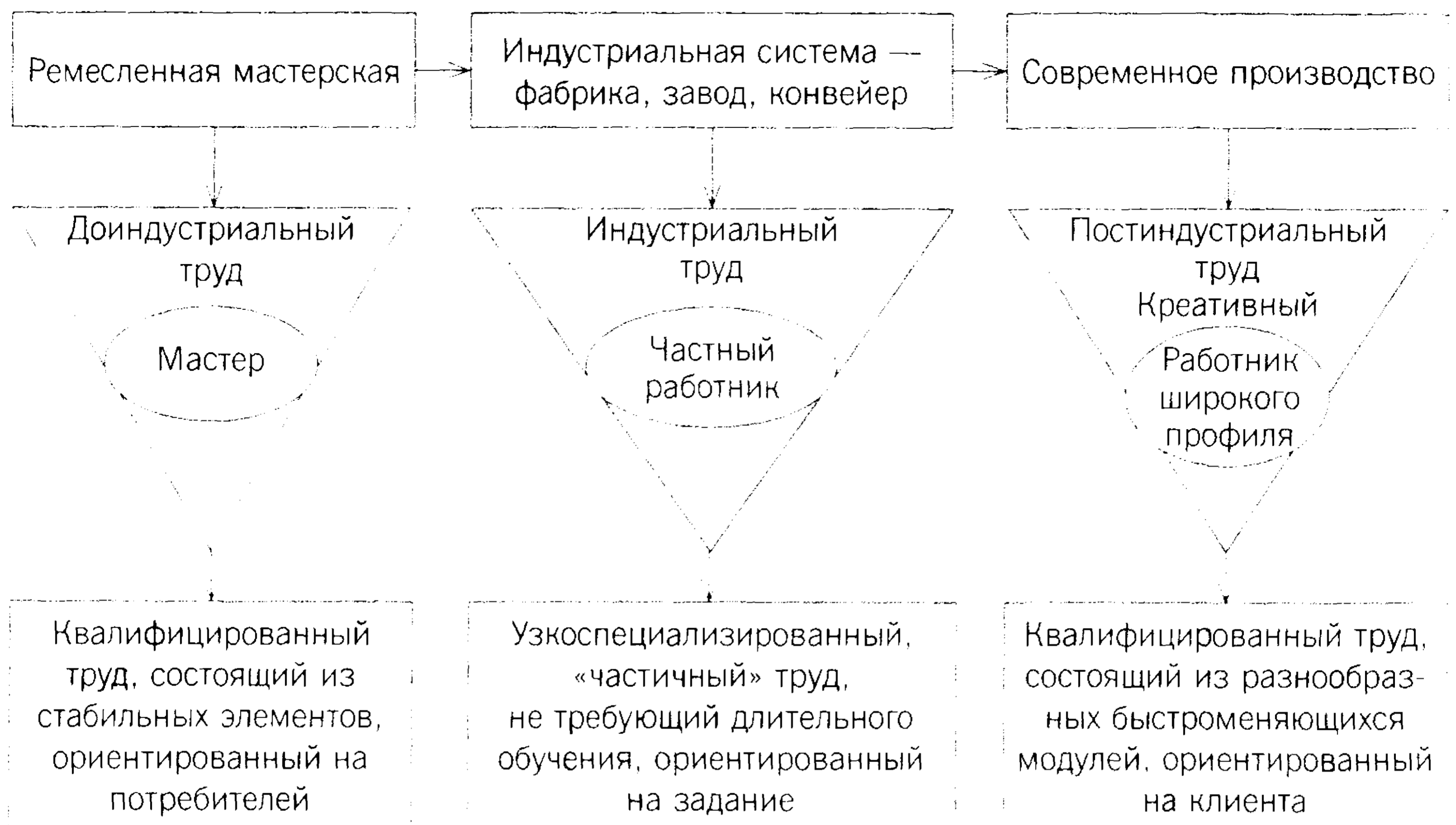


Рис. 2.1. Этапы разделения труда

В случаях же применения цифровых средств управления производственным процессом рабочий освобождается и от этой функции, его главная роль сводится к наладке, ремонту системы и наблюдению за ее работой. Таким образом, на первое место в трудовой деятельности работника выходят не виртуозные навыки и сноровка, а его высокий интеллектуальный уровень. Теперь от знаний рабочего зависит его способность освоить и высокопроизводительно использовать современную технику.

В индустриальной системе организации труда знание было как бы отделено от труда, который должен исполняться точно по регламенту и инструкции, написанной проектировщиком работ. В постиндустриальной экономике идеология организации труда изменяется, создаются целостные модели привлекательного труда с сокращением дистанции между различными категориями работников, прежде всего управленцами и рабочими. На заре постиндустриализации начинают широко использоваться такие понятия, как «гуманизация труда», «ротация работ», «развитие человеческих ресурсов», «обогащение труда» и др. Тогда же наблюдались тенденции «профессионализации труда», демократизации (автономизации). Шаг за шагом росла многопрофильность труда, когда от пооперационной тейлористски фундируемой организации труда стали переходить к многооперационной организации труда при совмещении функций и профессий. В отличие от прошлого, профилактика, ремонт и перепрограммирование оборудования закрепляются за основным персоналом. Это следствие гибкой организации не только производства, но и труда¹. Таким образом, демократизация и автоматизация труда освобождает работника от «диктата машин» и бюрократической инструкторизации, предоставляя ему свободу выбора в своих решениях и действиях при росте ответственности и риска за успешное выполнение работы.

Началось выдвигание универсалов своего дела, совмещающих в своей деятельности работу плановиков, аналитиков, маркетологов. К тому же часть работ фирмы стала пере-

даваться на исполнение специализированным фирмам на условиях подряда, происходила массовая децентрализация и дробление производств, создание на условиях самокупаемости обособленных структурных подразделений и дочерних фирм, т.е. стал развиваться аутсорсинг и аутстаффинг¹. Одновременно работодатели для сокращения издержек на рабочую силу стали переводить наемных работников в категорию независимых работников без изменения их статуса и функций, но с оплатой только за выполненную работу. Это давало дополнительную экономию на оплате труда. Кроме того, изменились мотивация и стимулирование персонала от внешнего контроля к самоорганизации, самопринуждению и самоконтролю. Все сказанное ломало барьеры на пути становления индустриального труда (табл. 2.1).

В то же время при росте значения индивидуального мастерства и смекалки выросла роль групповых, командных или бригадных форм организации труда, которые еще в 1980-х гг. активно популяризировались в СССР и где культивировались чувства сплоченности, согласия и новаторства. Соответственно новой роли групповой организации труда размывается традиционная трехуровневая система управления с превращением руководителей низового и среднего звена в бригадных консультантов. Так куются новые трудовые ресурсы, новый работник, дающий рост производительности труда.

Современные технологии создают недорогие и быстродействующие системы связи, способные достичь любой точки в мире, преодолевать временные зоны и прочие преграды, но позволяют осуществлять контроль над отдаленными от центра предприятиями посредством мониторинга производственного процесса на других объектах. В результате появляется возможность организовывать производственный процесс на дому, в рамках которого работа может вестись в любой точке земного шара, в любое время дня и ночи.

В конце 80-х и начале 90-х гг. XX в. компьютерные системы применялись не для того, чтобы помочь людям в выполнении их задач, а чтобы заменить их, сузить их функции или установить контроль над их деятельностью. По широкому диапазону профессий происходили не только увольнения из-за компьютеризации, но и массовая замена постоянного штата на временных работников.

К середине 1990-х гг. в результате дальнейшего развития компьютеризации проявилась тенденция, связанная с обработкой информации, которая получила название «работа на расстоянии». После того как стало возможным поставить труд в полную зависимость от компьютеров, включая управление процессом; стали также возможны его деинституционализация и перемещение при помощи электронных сетей в периферийные центры по обработке сигналов или «работникам на расстоянии», выполняющим задания у себя дома при помощи компьютеров и модемов. «Работа на расстоянии» начала превращаться в реальную трудовую проблему в середине 1990-х гг., после того как получили распространение центры обработки вызовов и заказов для резервирования авиабилетов и гостиничных номеров, предоставление удаленных банковских, страховых и курьерских услуг.

Таким образом, в зависимости от структуры и схемы управления технологическим процессом можно утверждать, что «работа на расстоянии» является продуктом естественного развития постфордской модели рабочего процесса, когда упрощение процессов посредством компьютеризации (например, передача административных и управленческих функций, а также функции планирования) позволило вытеснить постоянный штат временным либо полностью переместить функциональные обязанности оплачиваемых работников в руки посредников в лице частных агентств занятости.

¹ Долженкова Ю. В., Одегов Ю. Г., Милинин С. В. Аутсорсинг в управлении персоналом. М.: Юрайт, 2014.

Таблица 2.1
Стереотипы управления трудом [6]

Сложившаяся идеология управления трудом в России	Инновационная идеология управления в развитых рыночных странах
<i>Отличительные признаки</i>	
«Как работаем, так и живем»	«Как живем, так и работаем»
Ресурсный подход	Личностный подход
Дешевый труд — конкурентное преимущество	Дешевый труд — путь к банкротству
Минимальные социальные стандарты — стандарты выживания без развития	Стандарты развивающего потребления
Зарботная плата как элемент затрат на рабочую силу	Зарботная плата как инвестиция в человеческий капитал
Минимальная зарботная плата, не дотягивающая до величины прожиточного минимума, не является экономическим выражением естественного права человека на жизнь	Минимальная зарботная плата как производственная гарантия, учитывающая необходимость восполнения рабочей силы во времени
Суженный тип воспроизводства населения	Расширенный тип воспроизводства населения
Значительные масштабы «экономической бедности», ее массовое распространение в видах деятельности, обеспечивающих качество человеческого капитала	Бедность работающего человека — нонсенс; приоритет квалифицированного труда по оплате; зарботная плата как норматив экономической эффективности использования людских ресурсов
Тенденция к росту социальной и экономической дифференциации в обществе	Обоснованная дифференциация: духовная и социальная взаимосвязанность
Низкая мобильность капитала и рабочей силы	Высокая мобильность капитала и рабочей силы
Низкая эффективность труда	Высокая эффективность труда
<i>Доля фонда зарботной платы в ВВП</i>	
25—27%	50—60%
<i>Экономическая эффективность труда (отношение стоимости продукта к затратам на рабочую силу)</i>	
Существенно выше, чем в развитых рыночных экономиках	Отвечает общественно нормальному уровню эксплуатации рабочей силы
Адаптация к технологическим и кризисным шокам в экономике через жесткую занятость и гибкость зарботной платы к понижению	Адаптация к технологическим и кризисным шокам в экономике через гибкую занятость при сохранении высокой зарботной платы востребованных работников и высокой производительности труда
Основная задача данной управленческой парадигмы — установление идейно-политического контроля над уровнем социальной напряженности в обществе	Основная задача и принцип управления — обеспечение тождественности интересов собственника и наемного работника: максимальной прибыли для собственника и максимального благосостояния для работника, занятого в производстве

Источник: Инновационная экономика: занятость, трудовая мотивация, эффективность труда / Л.С. Чиждова, Е.С. Садовая, В.В. Кузьмин и др. ; под ред. Л.С. Чиждовой. Ин-т макроэкономических исследований. М. : Экономика. 2011. С. 82—83.

Информационные технологии с ног на голову поставили все наши идеалы, формировавшиеся в течение тысячелетий, разорвали казавшиеся нерушимыми границы времени и пространства, проникли во все сферы нашей жизни. Становится ясно, что надежного рабочего места, которое было у наших отцов и дедов, больше не существует. Дитер Шнаас, главный

обозреватель экономического еженедельника *Wirtschaftswoche*, в одной из своих статей пишет: «Сегодня каждый пятидесятилетний, имеющий постоянное место работы, боится его потерять, поскольку знает: в случае чего его попросят уйти. Каждый пятый работник занят в низкооплачиваемом секторе и вынужден сводить концы с концами, получая 10 евро в час. Каждый четвертый мирится с «античными трудовыми отношениями», т.е. с неполной рабочей занятостью, временным трудовым договором, земным трудом, переподготовкой или бесконечным ожиданием освобождения вакантного места в должности научного сотрудника или практиканта. Больше половины новых сотрудников принимаются на работу на основании временного трудового договора, и больше половины от этой половины вынуждены вновь заниматься поисками аналогичной деятельности»¹. Значит ли это, что «самой определенной в современной сфере труда становится ее неопределенность?»¹.

Но это лишь одна сторона медали. Если посмотреть оборотную, то обнаруживаются такие нововведения, как рабочие места в домашнем офисе, учет рабочего времени, а также другие профессиональные перспективы, позволяющие менять места работы и круг обязанностей, ломать иерархии, расширять и изменять классические представления о профессии. Многие с готовностью пользуются этими опциями и нисколько не страдают от неопределенности.

Таким образом, с конца 80-х гг. XX в. новые технологии позволяют адаптировать профессиональные навыки и организацию труда на уровне предприятия. Работодатели все активнее выступают за многопрофильность работников, которые заняты управлением разнообразных машин и которые обязаны перемещаться между автоматизированными рабочими местами. Все большему числу работников приходится анализировать и применять информацию, произведенную, обработанную, хранящуюся и изымаемую при помощи новых технологий. Работников всех типов представляется возможным организовывать в бригады, чтобы они в процессе совместной деятельности могли бы постоянно совершенствоваться.

Работодатели в результате компьютеризации получают возможность для точного расчета рабочего времени, а также срока исполнения задания. В результате появляется возможность вести «точечный» прием на работу с учетом реальной потребности в рабочих часах. Более того, новые технологии могут устранить традиционные издержки, связанные с наймом различного рода работников на короткий период времени, поскольку с их помощью появляется возможность рассчитать необходимое количество рабочей силы, вызвать на работу необходимое число работников, рассчитать заработную плату.

Однако в полностью автоматизированных производствах, которые вдвое или втрое увеличили свою эффективность (производительность), отмечается рост безработицы или стабилизации численности штатных работников. К примерам можно отнести полностью автоматизированные новые услуги, например, переключение телефонного вызова в системах связи или банковскую деятельность через системы филиалов в финансовом секторе, реализуемые исключительно при помощи программного обеспечения. Так, по мнению ряда специалистов, такие изобретения, как 3D-принтеры, могут серьезно изменить производство к 2050 г. Предполагается, что они могут производить различные товары (от одежды и пищи до электроники), а рабочих будет требоваться меньше. Возможно, в 2050 г. 3D-принтеры будут стоять в домах и люди смогут сами производить все необходимое.

Со стороны работодателя ставка в будущем будет делаться в большей степени на «трудоспособных» сотрудников — на всех уровнях, во всех областях, для любого профессио-

¹ *Wirtschaftswoche*. № 26. S. 105 ff.

нального поля. Компании напрямую зависят от умения противостоять растущей сложности и скорости изменений, а также увеличивающемуся объему информации.

Таким образом, востребованность является ключевым понятием на протяжении всех жизненных этапов — как для компаний, так и для персонала.

Помимо полученной специальности или профессиональной компетенции, особое внимание сегодня уделяется так называемым ключевым квалификациям. Профессиональная компетенция, надпрофессиональная метакомпетенция и внутреннее восприятие работы являются основными ключевыми факторами востребованности.

К метакомпетенциям относятся:

- способность работать в команде;
- коммуникабельность;
- эмпатия;
- умение предпринимательски мыслить и действовать;
- устойчивость к конфликтам;
- способность к рефлексии.

Установка или внутреннее отношение к работе включает такие компетенции, как:

- личная ответственность;
- инициатива;
- открытость;
- вовлеченность;
- толерантность к нагрузкам;
- готовность учиться.

Однако перечисленные факторы лишь в совокупности ведут к успеху и являются гарантией востребованности. Чтобы в будущем повысить конкурентоспособность и добиться вовлеченности в решение корпоративных задач всех сотрудников (в соответствии с их возрастом, состоянием здоровья и семейными обстоятельствами), работодатель и работник в равной степени обязаны следить за востребованностью.

Таким образом, описанные ключевые компетенции являются ответом на изменения в сфере труда.

Структура занятости и соответственно методы менеджмента претерпевают революционные изменения при переходе к новым информационным технологиям. С развитием интернет-технологий дистанционная работа получила практически безграничные возможности, на сегодняшний день все больше говорится о перспективах дальнейшего увеличения количества работников, занятых по принципу удаленной работы.

Современное состояние экономики характеризуется активным распространением различных нетипичных форм занятости (профессиональной деятельности), которые по существу выступают основной тенденцией в развитии социально-трудовых отношений начиная с 80-х гг. XX в. Конкретные формы этой инновационности в занятости зависят от определяющих их факторов.

За рубежом выделяют следующие формы нетипичной занятости:

- работа на условиях неполной занятости (part-time work);
- срочная (fixed-term) или краткосрочная (short-time);
- работа на дому (work at home);
- удаленная (telework, e-work) работа;
- самозанятость (self-employment);
- псевдосамозанятость (pseudo-self-employment);
- временная агентская (temporary-agency).

Автоматизация производства приводит к тому, что человек по сути становится придатком операционной системы, выполняющей все основные мыслительные процессы и принимающей ключевые решения.

Экономический эффект автоматизации многих рабочих позиций стал одной из центральных тем дебатов на саммите в Давосе в 2017 г. Многие лидеры бизнеса и экономисты считают, что развитие и распространение машин, способных действовать и обучаться самостоятельно, т.е. искусственного интеллекта, в итоге создадут больше рабочих мест, чем эти машины смогут заменить. Впрочем, многие участники обсуждения также выразили опасение, что плоды этой новой технологической революции будут распределены несправедливо и переход к новым моделям рынка труда станет губительным для многих работников. Думается, что мы уже проглядели реальное начало этого процесса (рис. 2.2).

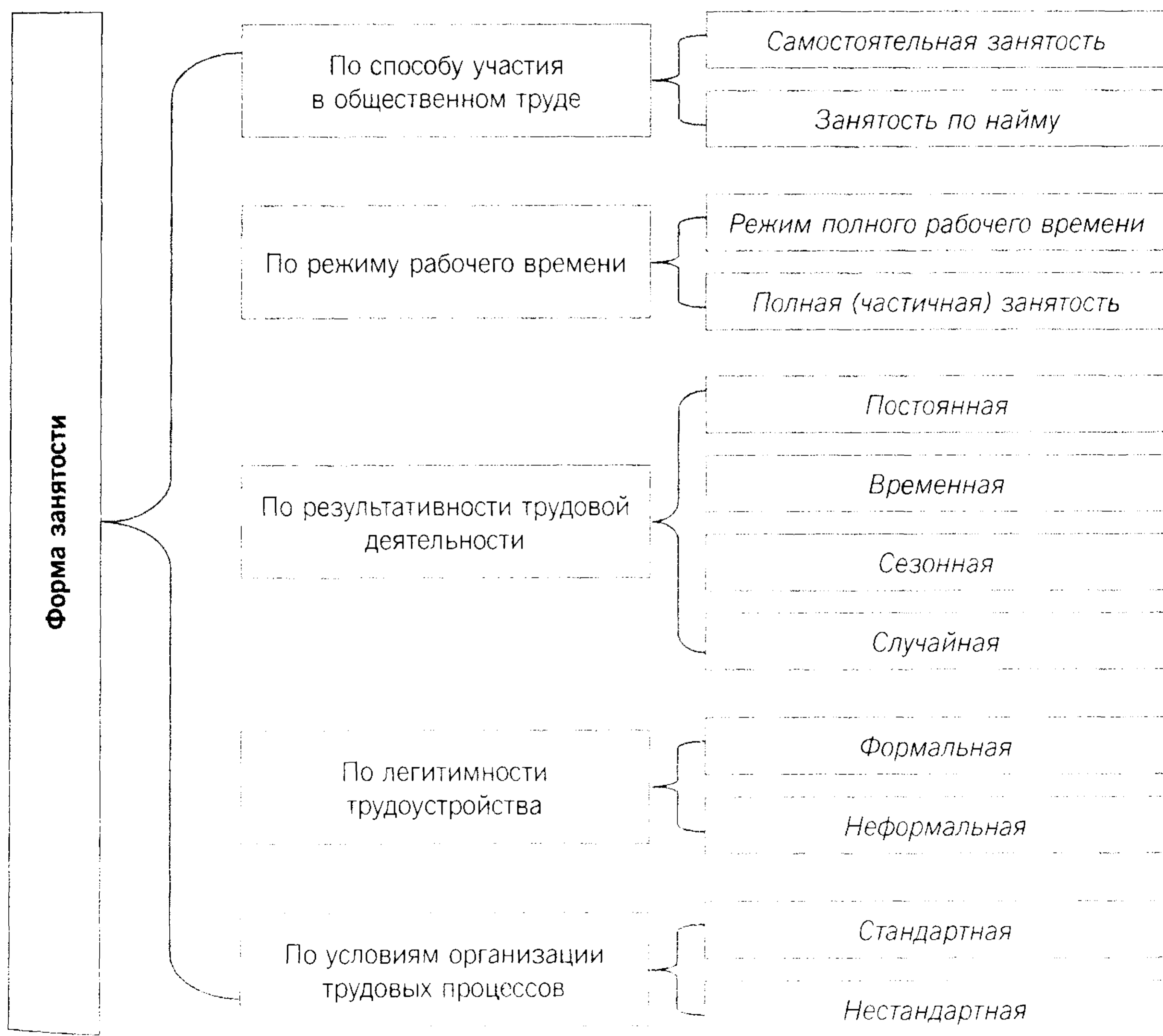


Рис. 2.2. Виды форм занятости [9]

В первое время многие компании рассматривали внутреннюю перестройку на базе использования информационных сетей как возможность снизить издержки производства. Но скоро стало ясно, что таким образом можно увеличить создание добавленной стоимости и обеспечение экономического роста, а не уменьшение занятости.

Занятость на основе информационных технологий становится, на взгляд автора, фактором изменения социальной и гендерной структуры населения, занятого традиционным трудом, появления принципиально новых групп работников (например, фрилансеров), трансформации их социальных статусов, функций социальных институтов, и в целом — распространения тенденций виртуализации трудовой деятельности человека.

За счет внедрения новых технологий занятость в перечисленных сферах в мире каждый год будет расти¹:

- больших данных — 2,95%;
- мобильного Интернета и облачных технологий — 2,47%;
- Интернета вещей — 2,27%;
- автоматизации производства — 0,36%.

До 2020 года большие данные (Big data) увеличат количество рабочих мест в области математики и вычислительной техники на 4,59%, в управленческой сфере — на 1,39%, в финансовом секторе — на 1,34%, а в продажах — на 1,25% в год. Но те же большие данные сократят число рабочих мест офисных сотрудников на 6,06% в год. В то же время Интернет вещей приведет к росту занятости в компьютерных специальностях на 4,54% в год, а специалистов по проектированию и инженерной разработке — на 3,54%. Но этот же фактор сократит занятость специалистов по техобслуживанию, ремонту и установке оборудования на целых 8% в год, а офисных работников — на 6,20%. На занятость в промышленности сильно повлияют новые производственные технологии и 3D-печать (количество рабочих мест будет сокращаться на 3,60% ежегодно) и в значительно меньшей степени — роботизация и развитие автоматического транспорта (сокращение на 0,83%)¹.

В целом занятость вырастет там, где требуются анализ данных и управление сложными технологическими процессами, а упадет там, где велика доля рутинного неквалифицированного труда.

Большинство респондентов считают самыми перспективными профессии математика, программиста и системного архитектора. 34% опрошенных сказали, что, по их мнению, наибольшее влияние на рынок труда до 2020 г. окажут мобильный Интернет и облачные технологии, 26% назвали важнейшим фактором технологии больших данных, 14% — Интернет вещей, 9% — развитие робототехники и 6% — автоматизацию производства.

Таким образом, постиндустриальное информационное общество расширяет само пространство занятости, а в определенные моменты делает его границы «прозрачными». Классическая модель полной занятости изжила себя, так же как пожизненная работа на одного работодателя.

В сфере занятости сценарии будущего могут проявляться для работников двояко. Во-первых, профессиональный путь все труднее планировать, во-вторых, все меньше становится тех, кто длительное время работает непосредственно по специальности. В связи с этим гарантия занятости больше не предполагает определенную специальность, определенное место работы или определенного работодателя. В большей степени она является результатом способности, оставаясь активным, приспосабливаться к меняющимся требо-

ваниям. Задача каждого заключается, таким образом, в том, чтобы в течение жизни следить за уровнем своей востребованности на рынке труда. Тогда востребованность станет гарантией занятости¹.

Доля фиксированных, непрерывных трудовых отношений сокращается. Согласно прогнозам, ожидается дальнейшее уменьшение данного показателя, что определяется не только фактором демографического развития, но и существенным влиянием фактора смещения поколений, с которыми придется столкнуться компании.

За получение вакансий среднее поколение борется с теми, кто не разделяет традиционные общественные ценности.

В России до настоящего времени не выработано единого подхода к пониманию нетипичной занятости. Например, И.Я. Киселев относит к таковой работу по срочным трудовым договорам, работу в режиме неполного рабочего времени, телеработу и заемный труд². Другие исследователи нетипичными формами занятости считают лизинг персонала, аутсорсинг, аутстаффинг и фриланс³.

Фактически нет исследований по анализу социальных аспектов нетипичной занятости, потенциальных путей ее организации, причем часто наблюдается подмена данного понятия надомным трудом, что не является правомерным, так как последний при условии его реализации на основе и при использовании современных информационных технологий выступает органичной структурной частью дистанционного труда.

Отсутствие до настоящего времени пристального внимания к проблеме дистанционного труда в России обусловлено тем, что данная проблема находится в противоречии с правовым регулированием труда. Современное трудовое законодательство практически не отражает новых форм занятости работающего населения. Например, в Трудовом кодексе РФ есть лишь раздел, посвященный надомному труду. Все остальные разделы регулируют традиционные формы организации занятости, когда работник трудится полный день на территории, предоставленной ему работодателем.

При такой постановке вопроса, когда нетипичная занятость, в частности неполная занятость, рассматривается как негативное явление, развитие этих видов занятости в условиях формирования национальной инновационной системы представляется достаточно сложным мероприятием, хотя тенденции в сторону передачи трудовых контрактов на сторону с распространением «нестандартных» форм занятости создают для профсоюзов дополнительные трудности в деле организации защиты прав трудящихся.

В связи с этим требуется дополнительная правовая регламентация с учетом новых тенденций в развитии экономики и в функционировании рынка труда.

На практике также не сложилось целостного понимания концепции дистанционной занятости (дистанционного управления персоналом), о чем свидетельствует и отсутствие четкого определения данного понятия.

Как синонимы данного термина используются: дистанционный труд, дистанционная занятость, «удаленная» работа (работа на расстоянии), телеработа (от греч. *tele* — далеко), фриланс, электронное надомничество.

Используются также термины «гибкое время» (*flexitime*) или «гибкое место работы» (*flexiplace*). Гибкая работа подразумевает гибкий график рабочего времени, который со-

¹ Магун В.С. Об изменении трудовых ценностей Российского населения // Куда идет Россия ... Власть, общество, личность / под ред. Т.И. Заславской. Вып. VII. М.: Изд-во Московской школы социальных и экономических наук, 2000. Он же. Как меняются российские трудовые ценности // Отечественные записки. 2007. № 3. С. 1–17.

² Киселев И.Я. Трудовое право России и зарубежных стран. Международные нормы труда. М.: Эксмо, 2006.

³ Нестандартная занятость в российской экономике / под ред. В.Е. Гимпельсона, Р.И. Капелюшниковой. М., 2006.

трудники строят вокруг «негибких» часов работы. Но ограничения по-прежнему существуют. Американская практика определяет их как 11—14 часов. Сотрудники имеют право работать как с 7 до 15 часов, так и с 11 до 19 часов, но они не могут начать работу раньше 7 часов утра и закончить позже 2 часа ночи. Гибкий рабочий график все чаще используется при заключении рабочих контрактов.

Термин «распределенная работа» (distributed work) подразумевает под собой работу торговых агентов дистрибьюторской сети, работу распределенных региональных офисов.

Также часто встречается термин «фрилансер» (freelance). Телеработники и фрилансеры — это две пересекающиеся категории. Фрилансер — независимый профессионал высокой квалификации, который не состоит в штате организаций и не включен в традиционные трудовые отношения, а самостоятельно реализует свои услуги на рынке различным клиентам, не являясь субподрядчиком единственного заказчика. Фрилансеры, которые долгое время работают на одного заказчика и используют для связи с ним телекоммуникационные средства, могут рассматриваться как телеработники.

Английский термин teleworking в российских источниках переводится как телеработа, когда сотрудники работают на дому, т.е. выполняют «дистанционную работу». В США распространен термин «телекомпьютинг» (telecomputing), в англоязычных зарубежных исследованиях чаще употребляется термин «телеработа» (telework). Первоначально появился термин «теледоступ» или «телекоммьютинг» (telecommuting), который был введен американским исследователем Джеком Ниллом (Jack Nilles) в 1976 г. для обозначения дистанционной работы по договору. Необходимо также упомянуть близкие по смыслу понятия «телеработа», термин «мобильная работа» (remote work) и «виртуальная работа» (virtual work), также обозначающие работу вне офиса компании и часто встречавшиеся на начальном этапе развития телеработы. Термин «телеработа» был введен в употребление Европейской комиссией в конце 1980-х гг.

На сегодняшний день существуют десятки интерпретаций данного феномена. Формы занятости дистанционным трудом приведены на рис. 2.3.



- 46 более высокий уровень вознаграждения по сравнению с конкурентами
- 33 возможность удаленной работы и/или гибкий график
- 5 бонусы, предусматриваемые контактом
- 3 дополнительные дни к отпуску
- 2 расширенный соцпакет
- 3 другое
- 8 не знаю, нет ответа

Рис. 2.3. Удаленная лояльность: на что обращают внимание финансовые специалисты, устраиваясь на работу (% ответов) [15]

Анализ отечественной литературы по проблеме дистанционной занятости, например Ю. Веремеко (новые формы трудовых отношений); Н. Кострюкова (развитие нетипичных видов занятости в научной сфере, телекомьютинг); М. Луданик (регулирование дистанционно занятости); М. Меркулов (дистанционный персонал); Ю. Одегов, Г. Руденко (глобализация и дистанционная (виртуальная) занятость); Л. Санкова (противоречия и тенденции занятости инновационного типа); В. Челухин (дистанционная работа, виртуализация рабочих мест), показывает отсутствие фундаментальных научных трудов по данной проблеме. Но все эти интерпретации и термины обозначают процесс выполнения работы сотрудником вне традиционного офиса посредством телекоммуникационных средств связи.

Воспринимавшаяся многими реальность работы на одно предприятие-нанимателя в течение всей жизни сегодня больше не является общим настроением общества, и сомнению подвергается само существование трудового правоотношения как обычной договорной практики между предприятием и работником. Там, где такое правоотношение существует, оно может все дальше отходить от классического бессрочного правоотношения, предусматривающего занятость на условиях полного рабочего времени, вместо этого принимая одну из множества «нестандартных» форм, в том числе занятости на условиях неполного рабочего времени, срочных и гибких трудовых договоров. Кроме того, некоторые предприятия обходятся прямым наймом рабочей силы для всех или большинства производственных операций, как правило, на основе субподряда, аутсорсинга, сторонних агентов и систем поставок, которые все чаще принимают глобальные формы. Самые далеко идущие последствия возникают в связи с появлением в последние годы бизнес-моделей, которые посредством интернет-технологий связывают отдельных заказчиков товаров и услуг с возможными поставщиками в рамках сиюминутного коммерческого правоотношения, которое длится не дольше, чем время, необходимое для поставки товара или оказания услуги.

Тот факт, что долгосрочная тенденция роста доли наемных работников в составе глобальной рабочей силы в настоящее время застопорилась, свидетельствует о том, что в сфере труда протекают серьезные и масштабные процессы и что тезис о том, что прогресс на рынке труда можно схематически представить в виде одностороннего движения от неформального статуса работников к формальному, может страдать существенными изъянами. Повышается вероятность того, что различные формы самозанятости превратятся в конечную альтернативу в сфере занятости.

По мнению автора, термин «телеработа» является не слишком удачным для русского языка, корень «теле», обозначающий «удаленный», в России прочно ассоциируется с телевизионными передачами, соответственно «телеработа» связывается в первую очередь с работой на телевидении. На сегодняшний день в российской практике не выработано более удачного термина по отношению к работе вне офиса с использованием современных технологий и средств связи, поэтому будем называть в дальнейшем такую форму занятости «телеработой».

В практическую жизнь начинают входить облачные технологии, формируются электронные биржи труда, а неполная (частичная) занятость все больше рассматривается как результат современных структурных сдвигов в экономике, а не как новая форма эксплуатации трудящихся. Поощрение независимой работы в информационных сетях приведет к увеличению доли самозанятых по сравнению с долей наемных работников.

Переход к информационно-цифровому обществу, которое продолжает формироваться на стыке изменений в коммуникативных технологиях и в мотивации трудового поведения людей, обуславливает существенные преобразования трудовых отношений. «Дистанционные отношения» между работодателем и его сотрудниками являются частью процесса

децентрализации трудовой деятельности во времени и пространстве, т.е. процесса формирования гибкого виртуального рынка труда.

Дистанционная работа — это выполнение должностных обязанностей там, где сотруднику удобно их выполнять: дома, в другом городе и даже в другой стране, а не в офисном помещении компании.

Дистанционная работа означает не только возможность трудиться дома; она способствует обеспечению более гибкого подхода к выполнению работником своих функций, оптимизируя соотношение рабочего времени и времени, затрачиваемого на поездки на работу. Молодые профессионалы нередко предпочитают такую форму занятости и работу неполный день, чтобы вести независимый образ жизни, далекий от стандартов корпоративной бюрократии.

Другими словами, дистанционная работа — это работа, местоположение которой не зависит от местоположения работодателя или подрядчика и может быть изменено по желанию телеработника или организации, на которую он работает. Это работа, выполнение которой зависит в первую очередь (или в значительной степени) от использования электронного оборудования и результаты которой дистанционно передаются работодателю или подрядчику. Дистанционные коммуникации подразумевают не только прямые телекоммуникации, но также использование почты или курьерских служб.

Во многом дистанционный труд детерминирует необходимость в личностном и профессиональном развитии, самосовершенствовании. Расширение пространства социально-трудовых отношений на основе дистантности содействует развитию инновационных тенденций в занятости населения, выступая одним из условий генезиса модернизационных процессов в российском обществе. Сегодня, когда аренда офисов становится серьезной статьей затрат, перевод части функций на удаленную занятость может сэкономить серьезные средства. Трудиться на дому хотят и сами работники. Сегодня происходит снижение реальных затрат, и многие люди пытаются экономить деньги, которые тратят на проезд, парковку, обеды и перекусы. В среднем выход из дома на работу в офис в Москве может стоить от 10 до 40 тыс. руб. ежемесячно в зависимости от привычек сотрудника.

Таким образом, дистанционная работа (синонимы — удаленная работа, телеработа; разновидность — фриланс) — это способ сотрудничества, при котором работодатель и наемный работник (или заказчик и исполнитель) находятся на расстоянии друг от друга, передавая и получая техническое задание, результаты труда и оплату при помощи современных средств связи (изначально — телефон, факс, почтовые сообщения, в наши дни — преимущественно Интернет). При этом определение дистанционной занятости в законодательстве России отсутствует. На наш взгляд, дистанционная занятость представляет собой особую форму организации труда, процесс осуществления трудовой деятельности вне традиционного рабочего места с целью удовлетворения индивидуальных, социальных потребностей, получения дохода с использованием информационно-цифровых средств коммуникации (например, факса, IP-телефонии, Интернета).

Таким образом, различие понятий «дистанционная занятость» и «дистанционный труд» заключается в том, что первое понятие характеризует только отдаленность рабочего места от головного офиса, тогда как второе — отражает весь спектр социально-трудовых отношений между работодателем и работником. Распространение разновидностей данной работы требует достижения согласия и пересмотра отношений между ними.

Переход к информационному обществу, которое формируется на стыке изменений в коммуникационных технологиях и мотивации трудового поведения людей, обуславливает существенные преобразования трудовых отношений, а именно появление «дистанционных

отношений» между работодателем и его работниками, которые являются частью процесса децентрализации трудовой деятельности во времени и пространстве, т.е. процесса формирования гибкого, виртуального рынка труда.

Специалисты в области рынка труда отмечают: «...Рынок труда позволит стимулировать создание новых эффективных рабочих мест, увеличится удельный вес нетипичных форм трудовой занятости, которые в свою очередь станут более востребованными в результате влияния международного распределения труда, глобализации экономики, применения более гибких методов правового регулирования трудовых отношений»¹.

Таким образом, можно предположить, что с продолжением инновационного развития будет увеличиваться доля интеллектуального труда по сравнению с традиционным физическим трудом, что позволяет на практике все больше применять не дистанционную занятость, а так называемые нетипичные виды занятости.

Со временем эти виды (формы) перейдут в разряд типичных: современные технологии БТУ позволяют сочетать в мобильных устройствах практически все производственные функции. Исходя из наметившихся тенденций, нетипичные формы и виды занятости будут распространяться и дальше. За счет них рынок труда получит в свое распоряжение эффективные механизмы, позволяющие развиваться субконтрактным отношениям и аутсорсингу, а также радикально увеличить средний возраст работников, несмотря на их более ранний выход на пенсию. Это может стать, например, реальной альтернативой увеличению пенсионного возраста: работник выходит на пенсию раньше, однако ее размер может быть существенно ниже, так как он будет иметь возможность зарабатывать средства с помощью нетипичных видов занятости и т.д.

Дистанционная организация труда повышает в целом трудовую и профессиональную мобильность работников и снижает издержки на их использование. С одной стороны, такой работник либо работает исключительно в интернетовской или другой информационной сети и перемещается по требованию предпринимателя, а с другой стороны, он может сидеть дома и в то же время быть мобильным в сети по части оказания услуг и выполнения разного рода работ. Это может быть телеработник, который трудится вне офиса и передает свои результаты преимущественно по информационной сети. Но не только: это может быть вольный работник (*freelancer*), который на основании устного договора предоставляет высококвалифицированные услуги в рамках определенной профессии, не являясь штатным сотрудником какой-либо организации. Наконец, это может быть мобильный работник, который выполняет работы по заказам сети, перемещаясь для этого на ту или другую территорию.

При такой организации труда сами дистанционные работники занимаются организацией своего труда. Поэтому происходит делегирование управленческих функций от низового и среднего управленческого звена к рабочим-исполнителям при их ответственности за качество продукции, услуг и сроки исполнения.

Как уже отмечалось выше, в России институт дистанционной работы находится в стадии становления, и систематизированные, сопоставимые данные о его масштабах отсутствуют.

Обобщение уже существующего опыта использования дистанционной (виртуальной) занятости позволяет выявить достоинства и недостатки данной организационно-правовой формы привлечения наемных работников к труду.

Сами работники преимущества и недостатки дистанционной работы оценивают следующим образом.

¹ Моцная О. Правовое регулирование трудовых отношений при нетипичных формах занятости // Кадровик. Трудовое право для кадровика. 2009. № 6.

Перечень преимуществ возглавляет возможность работать в удобное для себя время. Далее по мере убывания значимости выделяют повышение мобильности и оперативности, т.е. возможность переключаться на другие дела (наиболее актуально для домохозяек); отсутствие необходимости тратить время и деньги на дорогу; дома меньше отвлекающих от работы факторов. Отдельная группа преимуществ касается свободы от общества и навязываемых им рамок: нет необходимости соблюдать определенный стиль одежды и постоянно находиться на глазах у других работников.

Недостатки тесно связаны с преимуществами, а порой и повторяют их, что говорит о разном субъективном восприятии реалий трудовой жизни. Респонденты указывают на то, что их отвлекают другие члены семьи, которые к тому же считают, что они должны больше заниматься работой по дому, а также трудности самоорганизации. В целом можно отметить общую положительную оценку практики дистанционной работы.

Среди преимуществ работодатели на первый план выдвигают рост производительности труда (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Зависимость производительности труда от места работы

Место работы	Производительность, %
В офисе с 9.00 до 18.00	100
Дома (через три месяца после перехода на домашнюю работу)	115
Дома (через шесть месяцев)	110
Дома (через девять месяцев)	108
Работа в офисе и дома в отношении 30%/70%	110

Далее идут:

- экономия затрат;
- возможность подобрать хорошего специалиста без привязки к местности;
- дистанционная работа с удаленными клиентами. Это намного дешевле, чем ехать в командировку;
- предоставление более качественного сервиса посредством высококвалифицированных специалистов, работающих непосредственно на близком контакте;
- эффективность труда, круглосуточное обслуживание клиентов;
- не тратится время на перемещение до места работы (пробки, погодные условия), экономия работодателю электроэнергии и аренды офисных помещений, оснащения рабочего места.

Очевидно, что приведенные данные отражают изменения производительности труда для тех видов деятельности, которые не требуют для своего осуществления громоздкого производственного оборудования. Что же касается оснащения рабочего места на дому сотрудника компьютерной техникой, то работодатели зачастую стремятся перенести эти затраты на самого работника, оговаривая еще на стадии найма необходимость наличия у претендента на вакансию домашнего компьютера и Интернета.

Центральный элемент управления дистанционной работой — это необходимость контроля над работниками на основе анализа результатов их работы.

При переходе на дистанционный формат работы, в отсутствие «старшего за спиной» начальника критическое значение для управления и контроля за результатами приобретают следующие факторы:

- регламент основных принципов и правил сотрудничества;
- разработка четких бизнес-процессов в организации;
- формализация ожидания, результата, системы КР, мотивации;
- качество управления и взаимоотношений руководства и персонала;
- организация эффективной совместной работы сотрудников из разных подразделений;
- вовлеченность сотрудника в жизнь и цели компании и коллектива;
- профессионализм, личные качества и самоорганизованность самого сотрудника.

Если работающий дома специалист будет в установленные сроки выполнять поставленные задачи, не будет необходимости следить, чтобы он работал нормированное время, тем более что, как показывает практика, рабочее время работника, работающего дистанционно, вовсе не сокращается, а напротив, становится длиннее по сравнению с тем, которое необходимо отработать при обычной полной занятости. Безусловно, к таким условиям легче всего сумеют адаптироваться компании, структура управления которыми с самого начала позволяет контролировать сам результат, а не то, каким способом он достигается.

Менеджеры должны изменить методы оценки деятельности, в большей степени полагаться на поддающиеся исчислению результаты работы, которые могут представлять собой создание отчетов, и в меньшей степени — на видимые вводимые факторы. Такая перемена требует от менеджеров, которые привыкли полагаться на методы прямого контроля, умения лучше планировать трудовую деятельность своих подчиненных и ставить перед ними конкретные цели (или делать это совместно с ними).

Можно использовать ежедневный отчет телеработника, отправляемый по электронной почте руководителю, в следующем формате: сделано за вчера, текущие задачи и сроки, проблемы/вопросы. Такой простой формат позволит экономить временные ресурсы на составление отчетов, однако он достаточно информативен. Последний раздел проблемы/вопросы призван обеспечить обратную связь с менеджером.

Комплексное ПО и IT-решения позволяют поднять эффективность бизнеса на качественно новый уровень. Однако они не гарантируют роста производительности сами по себе. Технические возможности Интернета позволят работодателям контролировать теле-работу сотрудников, находящихся вне офиса.

Например, с помощью электронного мониторинга, который встроен в сайт oDesk.com, имеется возможность для 90 тыс. программистов, сетевых администраторов, графических дизайнеров, редакторов и других специалистов и 10 тыс. клиентов по всему миру найти друг друга. Система делает случайные скриншоты экрана работника шесть раз в час, записывает нажатия клавиш и щелчки мыши и может делать снимки фрилансеров за работой с помощью веб-камеры. Клиенты могут в любое время войти в систему и посмотреть, работают ли их подрядчики, что они делают и сколько времени у них уходит на работу. Ежедневные счета клиентов во многом зависят от этих данных. Каждый раз, когда делается скриншот, внизу экрана работника выскакивает маленькая иконка.

Достаточно часто в США компании, обслуживающие кол-центры, надевают «электронный поводок» на работающих из дома сотрудников, которые принимают звонки для компаний, занимающихся розничной торговлей, продажей туристических путевок и т.д. Технология маршрутизации вызовов компании Arise.com, расположенной в Мирамаре, штат Флорида, помогает так прочно привязать к телефонам 8000 человек, работающих из дома, что беднягам приходится планировать походы в туалет в нерабочее время. Американская компания, занимающаяся аутсорсингом для кол-центров, — Working Solutions (в ней 4000 активных работников) применяет продвинутую технологию анализа речи, чтобы одновременно про-

слушивать несколько разговоров сотрудников, работающих из дома. Для кол-центров это вообще обычная практика. Новая система компании Working Solutions позволяет выявлять и отмечать такие тревожные сигналы, как угрозы положить трубку или сердитые голоса, — сотрудники, осуществляющие контроль, тут же переключаются на нужный разговор¹. Автор полагает, что описанный опыт может быть использован в России с достаточной долей осторожности. Если работники, выполняющие технические функции (например, в кол-центрах), еще могут согласиться на работу под контролем, то высококвалифицированные фрилансеры, скорее всего, будут отстаивать возможность отчитываться перед работодателем конкретным результатом работы (выполненным проектом и т.п.). Однако, несмотря на возможность тотального контроля, финансовые директора российских компаний полагают, что возможность удаленной работы (включая хоумсорсинг), наряду с ее гибким графиком, является вторым по значению фактором, позволяющим привлечь лучших специалистов (рис. 2.3).

К сдерживающим распространение дистанционного труда факторам можно также отнести:

- увеличение расходов на IT-инфраструктуру и ПО при первоначальном внедрении;
- сложность управления сетью с многочисленными подключенными устройствами;
- дополнительные требования безопасности, противодействие служб безопасности компаний;
- невозможность удаленной работы в некоторых сферах деятельности;
- сложившийся стереотип у работодателей: эффективная работа — это офисная работа;
- неумение и нежелание у многих работодателей выстраивать четкие бизнес-процессы;
- отсутствие эффективной системы KPI и мотивации;
- опасения по поводу лояльности и невключенности сотрудника в корпоративную культуру.

Несмотря на наличие вышеперечисленных факторов, по прогнозам J'son & Partners Consulting, к 2020 г. около 20% рабочих мест в России будут виртуальными, а совокупная экономия от этого перехода составит более 1 трлн руб. Сегодня численность дистанционных сотрудников в России составляет менее 1% экономически активного населения (около 600 тыс. человек). Главная причина столь быстрого распространения дистанционной занятости — взрывное развитие высокоскоростных средств передачи информации и инфокоммуникационных технологий.

Кто сегодня работает удаленно? Это в основном высококвалифицированные и творческие работники, имеющие высшее образование и находящиеся в креативном возрасте 26—42 года. В сегменте малого и среднего бизнеса работает до 45% удаленных работников, до 29% — в крупных компаниях.

Таким образом, эффективная схема коммуникаций и система управления, ориентированная на результат, способна повысить удовлетворенность сотрудника работой, комфортный баланс «работа — личная жизнь» — содействовать его профессиональному развитию и обеспечить отдачу в росте производительности.

С каждым годом число дистанционно занятых работников постоянно увеличивается. Например, в Европе в 1997 г. было более 2 млн человек, а в 2005 г. — уже 27 млн человек. В европейских странах, по данным Британского института по развитию персонала, доля дистанционно занятых работников сегодня составляет от 10 до 22% в общем количестве занятых².

¹ *Штандарт С.* Если большой брат приходит в гости // Ведомости. 2008. 1 авг. С. А07.

² *Алимова И.К.* Развитие нетипичных видов занятости для устойчивого инновационного развития страны. Международный электронный журнал. Устойчивое развитие: наука и практика, сетевое научное издание: www.ytazvitie.ru Вып. 2(7). 2011, ст. 8, С. 113.

В настоящее время в странах с формирующейся инновационной экономикой, по разным оценкам, нетипичные виды занятости охватили от 6 до 35% работающего населения. Потенциальные возможности и барьеры в организации дистанционного труда приведены в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Потенциальные возможности и барьеры в организации дистанционного труда

Компоненты дистанционной занятости	Потенциальные возможности	Барьеры
Работа через Интернет	Быстрый поиск информации Разнообразие вариантов и способов между людьми Гибкость рабочего места предполагает разнообразие вариантов трудоустройства Отсутствие арендной платы за офис	Стоимость технического оснащения рабочего места Быстрое развитие технологий вызывает временной лаг доступности того или иного программного обеспечения Отсутствие Интернета и компьютеров у достаточного количества людей Необходимость быть компетентным в области цифровых технологий Вероятность профессиональной и социальной изоляции
Цифровая окружающая среда	Устранение ограничений и проблем в области физической адаптации к рабочему месту Широкие возможности для обучения и тренингов Обилие вариантов для проведения профессиональных групповых встреч посредством телеконференций Большой потенциал для ведения предпринимательской деятельности	Огромный массив информации для неподготовленного и не занятого подобной деятельностью человека Необходимость доступа к современной технике и качественному интернет-соединению Проблемы интеллектуальной частной собственности и информационной безопасности Неактуальность для людей, занятых ручным трудом

Распространение явления дистанционной занятости поощряется руководством РФ, что подтверждается принятой Правительством РФ Концепцией-2020, в которой предполагается в качестве целей государственной политики содействие занятости населения, в том числе в ее нетипичных формах. Повышение гибкости рынка труда также указывается в качестве одной из приоритетных целей в программе сотрудничества между Российской Федерацией и Международной организацией труда как один из способов повышения качества жизни работников и их семей, обеспечения права граждан на достойный труд.

В данном контексте значимыми являются слова Д.А. Медведева о необходимости законодательно прописать возможность дистанционной работы и что «давным-давно пора это сделать, потому что многие люди хотели бы так работать»¹. Тем не менее на современном российском рынке труда данный вид занятости уже заполнил свою особую нишу. Несколько лет уже существуют российские фриланс-биржи, ряд компаний создают своим работникам дистанционный режим профессиональной деятельности (например, в России: Виртуальный университет СГСЭУ, ДОМТЕК, Yota, Вега-Такс, СладКо, КОНТАКТ-ПРЕМИУМ,

¹ <http://www.pravo.ru>

WorkleRU, ПРОПАГАНДА, Москомприватбанк, ИнтерЛабс). При этом основную когорту дистанционных работников составляют молодые люди.

«Вымпелком» собирается до конца 2017 г. перевести на удаленную работу 50—70% своих сотрудников. Таким образом компания рассчитывает стать одним из самых инновационных работодателей и отказаться от аренды трети офисных площадей.

По данным аналитического центра НАФИ, 22% обследованных предприятий имеют в штате сотрудников, полностью или частично работающих дистанционно.

Причем, отмечают эксперты, чем «моложе» организация, тем чаще ее руководители сообщают о наличии такой занятости в компании (8% среди образованных до 1990 г. предприятий против 24% — основанных в 2000-е гг.¹).

Но, говоря о расширении сферы применения дистанционного труда (занятости), нельзя забывать, что 8% работников, по данным обследования компании Aon Hewitt, не меняют место работы даже тогда, когда у них пропадает всякая мотивация, и они не чувствуют себя вовлеченным в рабочий процесс. Более того, в целом они негативно относятся к своему работодателю. Компания назвала таких работников «узниками офиса»².

Исследователи отмечают, что большинство недовольных работой сотрудников рано или поздно уходят, обеспечивая здоровую текучесть кадров в организации. «Узники» же остаются на месте и своим поведением на работе препятствуют развитию бизнеса компании. Однако для этого у них зачастую есть причины. Как правило, «узники офиса» с более длительным стажем работы получают более высокие зарплаты, чем другие их коллеги.

Преыдушие исследования Aon Hewitt показали, что несмотря на то что 70% компаний собирают данные о вовлеченности и мотивации сотрудников, но только 20% организаций разрабатывают на основе этих данных программы их мотивации, которые положительно влияют как на результаты бизнеса, так и на моральный климат в коллективе и удовлетворенность каждого сотрудника своей работой.

Опросы показали, что некоторых «узников офиса» можно, например, мотивировать на профессиональный рост — многие из них во время исследования жаловались, что руководители не дают им возможности работать на полную катушку и они не могут показать, на что они действительно способны.

Если такой мотивации недостаточно, то от сотрудника, скорее всего, придется избавиться. Иначе он помешает компании достигать поставленных целей. Исследователи рекомендуют менеджерам и специалистам по персоналу готовиться к «неприятным разговорам», а также вводить для таких сотрудников планы повышения личной эффективности — часто именно это становится первым шагом к будущему увольнению.

Таким образом, можно считать, что происходящие изменения однозначно действуют в интересах предпринимателей и их бизнеса.

Тем не менее может существовать предел той выгоды, которую предприятия могут извлечь из изменений такого рода. Работодатели стремятся удерживать работников, особенно когда им требуются специалисты и работники с востребованными профессиональными умениями и навыками. Кроме того, производительность предприятия может существенно повышаться, если работники солидаризируются с ним и заинтересованы в его успехе. Системы с высоким уровнем вовлеченности работников признаются улучшающими показатели деятельности предприятия, и работодатели, безусловно, осознают риски, связанные с ослаблением или исчезновением такой связи с работниками.

¹ Тенденция: Начальники делают ставку на удаленную работу // Метро. 2016. 13 сент. С. 17.

² Узники рабочего места // Ведомости. 2016. 16 ноября. С. 21.

Работники чаще всего указывают на ущерб, который им наносит расширение использования «нестандартных» форм организации труда, в частности потеря работы, стабильных доходов. Постоянные и проблематичные споры, в том числе в МОТ, о том, как согласовать потребности предприятий с интересами работников, наиболее четко отражающиеся в идее «флексекьюрити», не должны тем не менее затушевывать другие аспекты инновационных форм труда. Информационно-коммуникационные технологии расширяют возможности использования дистанционного труда, и появляются новые возможности для совмещения профессиональных и семейных обязанностей путем нахождения более удовлетворительной и справедливой сбалансированности трудовой и личной жизни; в первую очередь это может идти на пользу женщинам. Но и здесь очевидны не только надежды, но и проблемы; размывание пространственных и временных границ между трудовой и частной сферами вызывает в некоторых кругах беспокойство с отголосками, доносящимися от доиндустриальных форм организации труда. Процессы перемен, которые позволяют человеку в большей степени чувствовать себя на работе как дома и у себя дома как на работе, могут иметь как положительные, так и отрицательные стороны.

По данным исследований American Association of Home Base Businesses (AAHBВ), производительность труда после перевода сотрудника на удаленную работу растет на 15% и держится на этом уровне в течение трех месяцев (эффект новизны, спокойная обстановка, домашние привычные условия). После чего примерно в течение следующих трех месяцев снижается на 5% (сказываются привыкание и отсутствие должного контроля). Следующий квартал снимает еще 2%. А к концу года дистанционной работы производительность труда — на прежнем уровне, иногда все же плюс 5%. Если же сочетать работу дома и в офисе в пропорциях 30:70, то производительность практически всегда будет держаться на уровне примерно 110%¹.

Сегодня нет особых проблем в создании удаленного рабочего места, корпоративного облака для хранения общих данных, обеспечения безопасности средствами шифрования, а также эффективных коммуникаций с помощью IP-телефонии и VPN. Сложнее контролировать эффективность работы сотрудников так, чтобы их работа в виртуальном офисе была эффективной. Для этого требуется оптимизация привычных процессов работы с персоналом и расширение зоны компетенции всех участников процесса. Менеджерам по персоналу стоит проверить, адаптированы ли к новым условиям работы системы оценки сотрудников, обратной связи, управления вовлеченностью и пр.

Какие мероприятия стоит ввести в календарь для того, чтобы регулярно встречаться с сотрудниками, работающими вне офиса? Как помочь организовать рабочее место дома? Как изменить обучающие программы для таких сотрудников и их руководителей? Какие обучающие мобильные приложения разработать? В какой момент перенести акцент контроля за рабочим временем сотрудника вне офиса на организацию совместного досуга и отдыха? Может потребоваться даже отдельный сотрудник службы персонала, курирующий работающих дома.

Таким образом, недооценка важности HR-поддержки для удаленно работающих сотрудников может свести на нет предполагаемые выгоды от внедрения нового формата работы. Здесь очень важно мотивировать сотрудников на результат, ставить разработчикам обозримые, четкие задачи и контролировать выполнение.

Бизнес, связанный с обеспечением компаний временными работниками, имеющими статус заемного работника, зародился около 50 лет назад. Вплоть до 80-х гг. XX в. во мно-

¹ Инициативы столетия, касающиеся будущего сферы труда — доклад Генерального директора МОТ, Женева, МБТ, 2015 — 19 с. (п. 69–70).

гих странах преобладало мнение, что лизинг рабочей силы используется исключительно в целях обхода обязанностей работодателей по трудовому договору. Заемный труд рассматривался как один из способов усиления эксплуатации рабочей силы.

Лизинг рабочей силы находился вне закона, а деятельность частных агентств по занятости запрещалась либо серьезно ограничивалась, что нашло свое отражение в конвенциях и рекомендациях МОТ¹. Эти международные акты исходили из того, что посреднические функции при трудоустройстве должны, как правило, бесплатно осуществлять государственные органы (государственные службы занятости). Лизинг рабочей силы вообще исключался. С точки зрения МОТ, деятельность лизинговых фирм приравнивалась к платному посредничеству коммерческих организаций при найме, что не допускалось действовавшими международными и национальными стандартами.

Структурные сдвиги в экономике и на рынке труда, изменения в организации производства привели к существенному пересмотру способов использования трудовых ресурсов, так как традиционные методы во многих случаях устарели, оказались малоэффективными и не отвечающими требованиям современной экономики. На уровне национальных законодательств многих стран наметилась тенденция выводить лизинговые агентства (агентства по временному трудоустройству) за пределы сферы применения положений Конвенции МОТ № 96, касающихся функционирования платных бюро по найму.

Под давлением этих обстоятельств в 1997 г. на 85-й сессии МОТ признал легитимность заемного труда и принял Конвенцию № 181 и Рекомендацию № 188, посвященные частным агентствам занятости. В числе прочего Конвенция № 181 допускала в качестве законной услуги такого агентства «наем работника специально с целью предоставления его труда третьим лицам (физическим или юридическим), которые непосредственно организуют и используют труд этих работников в своих интересах».

Важно отметить, что в Конвенции четко определено: в правоотношениях, возникающих в связи с заемным трудом, обязательно участвует не только сам заемный работник и предприятие-пользователь, но и частное агентство занятости.

В настоящее время в большинстве развитых стран лизинг персонала рассматривается как необходимый элемент современной организации рынка труда, который не только позволяет добиваться повышения его конкурентоспособности, но и используется как один из способов поддержания и расширения занятости. Сегодня практически все развитые и многие развивающиеся страны не только отменили запреты на использование заемной рабочей силы, но и приняли законы и иные нормативные правовые акты, регулирующие отношения заемного труда.

Сегодня в сфере трудовой деятельности все сильнее проявляются следующие тенденции:

- демографическое развитие, которое ведет к старению населения и дефициту квалифицированных молодых специалистов;
- изменение общественных ценностей, которое обуславливает смешение приоритетов как в сфере личных интересов, так и в сфере профессиональной деятельности;
- рост инновационной зависимости предприятий;
- увеличение значимости такого важнейшего ресурса современного предприятия, как знания, и тесно связанного с ним образования (постоянное повышение квалификации на самом высоком уровне).

¹ Акимов А. В. Развитие нетипичных видов занятости для устойчивого инновационного развития страны. Международный электронный журнал. Устойчивое развитие: наука и практика. сетевое научное издание: www.dazvite.ru (Вып. 1(7), 2011, т. 8, С. 113).

Говоря о будущей сфере труда, ведущие футурологи и социологи в один голос заявляют, что вчерашнего классического работодателя больше не будет. Так, Маттиас Хоркс, автор книги «Как мы будем жить»¹, описывает трудовую сферу будущего как «эпоху гуманитарных талантов», где актуальными будут не продукция, производство и капитал, а идеи, знания, талант, творческий потенциал и новаторский дух. В качестве движущей силы будущего он называет новый «Креативный класс», который будет действовать более гибко, полностью игнорировать социальные и иерархические границы. В него войдут представители самых разных общественных слоев. Его не следует путать с научной интеллигенцией.

Социолог Мейнгард Мигель в книге «Exit — благосостояние без экономического роста»² приходит к выводу о неэффективности старых принципов для современной сферы труда.

В современных условиях больше внимания уделяется переосмыслению давнего предположения о том, что удовлетворение потребностей человека по определению зависит от постоянного экономического роста и что способность удовлетворить их определяется валовым внутренним продуктом на душу населения. Укореняется идея о том, что альтернативными мерками можно точнее измерить благосостояние и счастье человека не как абстрактное понятие, а как конкретный параметр политики. Ее дополнительно питают экологические соображения, которые также выдвигаются на передний план в данный момент.

Несмотря на развитие производства в результате трех промышленных революций, в современном мире все еще сохраняется базовый стимул к удовлетворению насущных потребностей человека. Изначально он определялся требованиями самого выживания, а после того как производственные мощности расширились и появились излишки, это определение стало распространяться и на удовлетворение других потребностей, в частности путем специализации.

В Филадельфийской декларации подчеркивается необходимость действий, обеспечивающих работникам возможность «получить удовлетворение, проявляя в полной мере свое мастерство и навыки и внести наибольший вклад в общее благосостояние», и отмечается их право «осуществлять свое материальное благосостояние и свое духовное развитие».

Таким образом, труд становится актом самореализации; наполненный осознанием личной и коллективной цели, он должен обязательно удовлетворять материальные потребности, а также соответствовать стремлению человека к развитию личности и инстинктивному желанию внести вклад в нечто большее, чем собственное благополучие или благополучие своей семьи.

С начала 1990-х гг. российское общество пережило серьезную социально-экономическую трансформацию, приведшую к снятию ограничений на формы и способы приложения человеком своего труда и открывшую новые возможности частной инициативы. В начале 1991 г. россияне уверенно считали главной трудовой ценностью высокий заработок. Сегодня отношение к труду изменилось радикально. Оно дополнилось желанием надежного места работы и возможности чего-то достичь. Экономически активное население России больше не рассматривает пребывание на работе как одну из форм рекреации и четко ассоциирует работу с энергичными усилиями, дающими высокий заработок и стабильную занятость. В то же время инициатива и ответственность, столь высоко ценимые в западных обществах, пока по-прежнему остаются на периферии трудовых предпочтений россиян. Слабая выраженность этих ценностей резко отличает россиян от работников экономически развитых стран. Сегодня 64% опрошенных россиян считают, что главное не работа, а зарплата, тогда как за рубежом у работников на первом месте результаты труда, а на вто-

¹ Horx M. Wie wir leben. Campus 2006. 3. Auflage.

² По данным исследований Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). URL : <http://www.cipd.co.uk>

ром — интересная работа. До тех пор, пока инициатива и ответственность будут занимать последние места в ценностной иерархии, вряд ли можно серьезно говорить о построении постиндустриальной, инновационной экономики, экономики качества и о прочих замечательных вещах.

Ожидания того, что изменения пойдут в сторону повышения активности и инициативы, не оправдались в связи с тем, что была, очевидно, недооценена степень неудовлетворенности россиян своим материальным положением. Как только начался экономический рост и у большого числа людей, лишенных до того возможности «нормально» зарабатывать, появилась такая возможность, они ради нее готовы были пожертвовать всем: работой по специальности (отсюда резкое падение рейтинга «соответствия работы способностям»), социальным признанием их работы и ее нацеленностью на социально значимый результат («уважением работы широким кругом людей» и «ответственной работой»), а также возможностью проявления инициативы.

Содержание труда — ценность, которая прежде, в 1990-е гг., не снижалась. К настоящему времени осталась незатронутой лишь ценность «интересной работы», на которой теперь у большинства работников сфокусированы все содержательные требования к труду.

Таким образом, доминирующими ценностями оказались базовые, «материалистические» потребности людей и две стратегии их удовлетворения: стратегия дозированных усилий и стратегия энергичных, достижимых действий.

Ценности оказывают чрезвычайно большое влияние на бытие человека в обществе. Ценности являются довлеющими надындивидуальными феноменами. По этому поводу А. Маслоу говорит о существовании «бытийных ценностей». Люди не могут существовать без них и посвящают свое бытие их поиску, «то есть поиску предельных ценностей, которые являются подлинными и не могут быть сведены к чему-то более высокому»¹.

Ценностную ориентацию можно понимать, как «совокупность важнейших качеств внутренней структуры личности, являющихся для нее особо значимыми»². Она выступает связующим звеном между нормами общества и индивидом. Посредством ценностной ориентации происходит актуализация предписательно-регулятивных и иных функций ценности. Другой важнейший фактор, описывающий влияние ценностей на общественные отношения, — иерархия ценностей, выстраиваемая в зависимости от ценностно-культурного климата.

Ценностная иерархия существует в той или иной форме всегда. В современную эпоху выстраивается иерархия постиндустриального общества. Несмотря на огромное многообразие вариаций ценностных иерархий, высшей признается человек, его жизнь. Исходя из восприятия сей ценностной установки общество осуществляет всю свою нормотворческую, правовую и на современном этапе даже экономическую деятельность.

Резкие преобразования отношений собственности в современном российском обществе не могли не вызвать изменений в трудовых ценностях населения, мотивации трудовой деятельности, трудовой этики. Труд из обязанности превратился в право, значительно расширился диапазон допустимых форм занятости, идеологически возродилось оправдание индивидуального богатства и частной собственности. Это привело к постепенному формированию новой иерархии трудовых ценностей и приоритетов, моделей социально-трудового поведения и соответственно к актуализации проблематики, связанной с формами мотивации в качественно новой социально-экономической ситуации.

Многочисленные исследования показывают, что ведущими ценностями в сфере труда являются хороший заработок, обеспечение достатка в семье, интересная работа. Второ-

¹ Маслоу А. Самоактуализация. Психология личности. М., 1982.

степенными — возможность получения жилья, удобное время работы, длительность отпуска, участие в прибыли и предоставление большей самостоятельности. Ценностные ориентации, связанные с содержательными аспектами труда, возможность самореализации и самостоятельность в труде, общение и соответствие работы способностям, возможность продвижения по службе и соответствие работы специальности еще менее значимы.

Для выявления трудовых ценностей можно использовать вопрос из Всемирного исследования ценностей¹. «Если говорить о вашем отношении к работе вообще, то какие стороны вы считаете наиболее важными?» Ответ на этот вопрос содержал следующие варианты ответов: не слишком напряженная работа, большой отпуск, работа, вызывающая уважение людей, ответственная работа, возможность проявлять инициативу, удобный график работы, соответствие работы способностям, работа, на которой вы чувствуете, что можете чего-то достичь, надежное место работы, интересная работа, хорошая оплата.

Россия от развитых стран отстает в таких трудовых ценностях, как ответственность, достижения, инициативы.

Все более наукоемкая экономика открывает новые перспективы, за способность к познанию обогащающие содержание и смысл труда и дающие человеку больше возможностей контролировать свою трудовую деятельность, а это представляет собой заметное улучшение по сравнению с фрагментированным и рутинным трудом в индустриальную и доиндустриальную эпоху. Здесь при установлении связи между трудом и обществом акцент смещается в сторону личной инициативы и ответственности, а не в сторону известных коллективных механизмов.

Исследование трудовых ценностей — это способ разобраться в тех условиях, которые побуждают человека к активности, т.е. становятся мотивом действия. На протяжении сравнительно короткого промежутка времени — одного десятилетия — трудовые ценности российского населения существенно изменились².

Если в начале 1991 г., т.е. накануне радикальных социально-экономических перемен, главной в России была ценность высокого заработка, которая по частоте упоминаний статистически надежно опережала все другие, в том числе и весьма распространенную у нас ценность интересной работы, что же касается ценностей активной самоотдачи, трудовых и статусных достижений, ответственности, то они занимали места в нижней части списка, то в период с 1991 по 1999 г. статистически значимой стала частота упоминания надежности места работы, возможности чего-то достичь, уважения к работе со стороны окружающих, ответственности, хорошего заработка и, наоборот, реже стали упоминаться большой отпуск и удобные часы работы. В целом эти изменения свидетельствуют о росте значимости вознаграждения (денежного и морального), его стабильности, а также о большой готовности людей платить за все это результативным (но не инициативным и связанным с риском!) трудом.

К концу 1990-х гг. по сравнению с началом десятилетия возросла значимость достижений и ответственности и повышении общей готовности трудиться. Но «возможность инициативы» не стала более привлекательной, и это несмотря на то, что инициатива, готовность к риску, новациям входили в ценностно-идеологическое ядро программы не только экономических, но и политических реформ. Данный факт говорит о том, что добиться сдвигов в сторону большей инициативы чрезвычайно трудно. Ценностные сдвиги в этот период были обусловлены двумя процессами. Во-первых, рыночными реформами и развитием частного сектора в России, т.е. институциональной трансформации. Во-вторых — измене-

¹ World-ValuesSurvey. URL : <http://www.worldvaluessurvey.org>

² Философия — под ред. В.Н. Лавриненко, В.П. Ратникова. М., 2000.

нием конъюнктуры: сначала трансформационный спад 1990-х гг., а затем экономический рост, в ходе которого у большого числа людей появилась возможность постепенно восстановить материальное благополучие.

Для измерения готовности работников к принятию технологических изменений можно использовать ряд показателей, характеризующих определенные ценностные ориентации работников: готовность постоянно повышать уровень своих знаний, умений, лично и профессионально развиваться; готовность изучать и использовать в своей работе, в быту разные новинки и новые технологии, в том числе информационные технологии; готовность усваивать новые ценности, образцы поведения, соответствующие современному образу жизни, и др.

При этом для характеристики места ценности в ценностной системе рабочей силы можно использовать концепцию Н.И. Лапина, согласно которой в зависимости от места ценности в статусно-иерархической структуре ценностного сознания членов общества различаются четыре группы ценностей: ценности высшего статуса (интегрирующее ядро, ценностное «ядро»), которые доминируют в общественном сознании, их разделяют более 60% населения; ценности среднего статуса (интегрирующий резерв, структурный резерв), поддерживаемые 45—60% населения; ценности ниже среднего статуса (оппонирующий дифференциал), одобряемые немногими (30—45% населения) и поэтому являющиеся источником конфликтов; ценности низшего статуса (конфликтогенная периферия) — ценности меньшинства, их поддерживает менее 30% населения [27].

Влияние технологических, демографических и социально-экономических потрясений на бизнес преобразует требования к структуре ценностей, навыкам, что приводит к существенным проблемам для рекрутинга, обучения и управления талантами. Не предвидя своевременного решения этих вопросов в течение ближайших лет, можно прийти к огромным экономическим и социальным потерям для предприятий, экономики и общества в целом. Зная об этих надвигающихся проблемах, бизнес-лидеры не торопятся действовать решительно, более двух третей считают, что будущие особенности труда и управление изменениями как важная проблема на повестке дня высшего руководства компании или организации не стоит. Тем не менее многие отмечают ограниченность текущего планирования для учета коренных изменений в сфере труда и его последствий.

2.2. Требования высокотехнологичного производства к рабочей силе

Современная экономика — это система, в которой человек становится не просто главной производительной силой, как его определял К. Маркс еще в XIX в., но и источником обеспечения приоритетного развития высоких технологий.

Переход от индустриального общества к «инновационному» («новой» экономике) обусловлен рядом качественных изменений в развитии самого общества (ментальных, культурных, социальных и глобальных). Кратко результаты этого процесса можно обобщить следующим образом:

- население характеризуется высоким качеством жизни;
- фактор «труд», трансформируется в человеческий капитал — это профессионалы с высокой компетенцией, имеющие творческий и научный потенциал;
- инновационный сектор с высокопроизводительной промышленностью, индустрией знаний, с высокой долей в ВВП высококачественных и инновационных услуг преобладает в экономике;

- экономика постепенно снижает темпы своего роста и наращивает качественные, инновационные изменения;
- конкуренция пронизывает все виды экономической и иной деятельности;
- глобальные кризисы, нося циклический характер, обостряются.

Высокотехнологичные отрасли ориентированы на высокую долю нового знания в конечном продукте. Это невозможно без изменения содержания труда и изменения структуры и требований к рабочей силе.

В общем плане эти изменения связаны с более интенсивным применением быстроменяющихся знаний, возросшими возможностями доступа и обработки информации, включением интеллекта и творческих способностей индивида в исполнение рутинных операций.

В начале 80-х гг. XX в. ведущие экономики мира взяли на вооружение информацию и знания, которые по истечении определенного времени приобретают существенную роль в процессе производства. Сегодня общепризнанно, что экономика развитых стран функционирует на принципах «общества, основанного на знаниях», в котором значение и роль знания как ресурса и как результата экономической деятельности кардинально изменяется. По мнению П. Друкера, «знание стало основным условием производства».

По прогнозам, первая четверть XXI в. будет проходить через углубляющие друг друга глобальные кризисы: демографический, экономический, технологический и др. Именно это ставит новые проблемы, решение которых может предложить лишь новая научная парадигма, учитывающая влияние следующих параметров:

- рост структурной безработицы по мере того, как машины и машинный «интеллект» перенимают функции, ранее выполнявшиеся людьми и человеческим интеллектом;
- усиление процесса поляризации в структуре рабочей силы, для которой характерны, с одной стороны, группа работников, полностью занятых и работающих в сверхурочное время, и с другой — постоянно увеличивающийся «резервный» контингент лиц на периферии, который занят частично, на основе временных или краткосрочных контрактов;
- трансформацию трудового процесса в первую очередь для работников, которые помещаются в полностью компьютеризированную рабочую среду, где компьютеры определяют и планируемую работу, и конечные показатели.

Главное место в системе научных знаний, как утверждает известный российский ученый Ю.В. Яковец, обусловлено возможным изменением системы ценностей и приоритетов. По его мнению, выход из кризиса возможен лишь на основе гуманистически ноосферного постиндустриального способа производства и его первого этапа — шестого технологического уклада. Говоря философским языком, любой продукт представляет собой опредмеченное человеческое знание, воплощенное в созданной при его помощи вещи, предмете.

На повышение роли знаний в современных условиях оказывают влияние такие тенденции в трудовой сфере, как:

- интеллектуализация трудовых процессов;
- увеличение доли творческого труда;
- повышение требований к качеству человеческого капитала, уровню знаний (образования) и квалификации.

«Развитие знания — человек — экономика» — такова суть нового глобального феномена, определяющего прогресс в современных условиях.

При этом следует учитывать, что знание выступает более глубоким и комплексным феноменом по сравнению с информацией, которая требует осмысления, систематизации

и целенаправленного эффективного использования в рамках хозяйствующего субъекта. Знания позволяют обществу в целом и конкретному предприятию в отдельности произвести качественный сдвиг в развитии экономики. В подтверждение этого можно привести пророческое изречение П. Друкера: «XXI век будет веком лидерства и роста производительности умственного труда», только для этого необходимы новые социально-трудовые отношения системы «человек — производство».

Знания, которые используются предприятиями, можно разделить на специальные и общие. К первым относятся ноу-хау, патенты, материалы исследований на рынке конкретного товара, специфическая (гудвилльная) корпоративная культура, особые методы и инструменты управления, оригинальные (гудвилльные) способы мотивации персонала и др. Специальное знание на этом этапе экономического развития выступает конкурентным преимуществом хозяйствующего субъекта, поскольку формирует его отличительные способности, например, в форме организационного капитала. К общему знанию следует отнести знания о вариантах организации производства отдельных видов продукции, базовых технологиях, характерных для отдельных отраслей экономики, фундаментальных законах и др. Этими знаниями обладает все профессиональное сообщество в отрасли.

В мире происходит стремительный процесс интеллектуализации экономики. Определяющими векторами роста такой экономики становятся высокоинтеллектуальные области, новейшие наукоемкие виды производства и гибкие формы организации, которые базируются на гуманитарном капитале как основном производственном ресурсе. Например, такие страны, как Норвегия, Канада, Германия, Ирландия и Австрия, переориентировали собственную экономику на производство и использование современных знаний, которые на 50% и больше обеспечивают рост национального богатства. Фактически это производство интеллектуального продукта за счет реализации научного потенциала.

Успешное социально-экономическое развитие любой страны зависит от открытости общества для импорта разнообразных знаний, идей и информации, а также способности экономики продуктивно их перерабатывать. Импорт интеллектуального капитала с экономической точки зрения крайне выгодно для стран-импортеров, которыми в основном являются развитые и лидирующие страны, что позволяет им диктовать свои условия другим странам в условиях глобального экономического развития. Однако данная ситуация носит двойной характер для стран-экспортеров. С одной стороны, это приводит к проблеме «утечки умов», снижению интеллектуального потенциала данной страны, а с другой — происходит движение научных кадров для обмена знаниями, опытом и умениями, развитие системы образования.

Следует отметить, что для России интернационализация интеллектуального капитала расширяет ее возможности по средствам доступа к новым технологиям, которые позволяют создавать продукцию с высокой добавленной стоимостью, стимулировать новаторство и неординарность мышления, развивать и улучшать профессиональные навыки.

Единственный вариант роста и рывка для России — сотрудничество с другими развитыми странами, которые занимают 20—30% глобального рынка. Именно вместе с ними можно и нужно работать над новыми технологиями. Таким образом, главное — сделать ставку на технологии, которые будут определять следующий уклад. Именно над этим должно работать правительство, в первую очередь его финансово-экономический блок.

Однако, с другой стороны, привлечение в страну иностранных инвестиций, в частности от международных корпораций, может повлечь за собой ряд негативных последствий. А именно невозможность доступа отечественных предприятий к научно-исследовательским кадрам, навязывание инвесторами своих интересов, закрытие проектов НИОКР.

замедление процессов воспроизводства национального интеллектуального капитала, нарушение авторских прав и охраны интеллектуальной собственности. К тому же факт, что с процветающей в России коррупцией любой рынок обречен на неудачу.

Общей тенденцией развития производства является, наряду с существенным уменьшением удельного расхода сырья и материалов, возрастание в структуре продукта значения все более сложных орудий труда, применяемых при его производстве, и, главное, доля знаний, которые необходимы для получения продукта более высокого уровня. В силу такого разворота в производственном процессе повышается самостоятельность персонала при выполнении работы, и все более начинают цениться результат (продукт труда) — важным становится то, что производит работник, а не то, как он производит.

Таким образом, чем больше знаний используется при изготовлении продукта, чем «глубже» проникают знания человека в продукт, тем более высоким является уровень продукта. Создание высокотехнологичных производств нуждается в новых подходах к формированию инновационной модели труда, основывающегося на учете происходящих изменений в содержании трудовых процессов и новых функциях работников, когда от исполнительских функций, заданных и регламентированных в условиях индустриального производства, работник переходит к новым интеллектуальным функциям управления сложными технологически взаимодействующими системами предприятия. Они сопровождаются не только регулированием техпроцесса, но и повышением ответственности за результаты производства. Такие кардинальные перемены сопровождаются новым уровнем требований в сфере труда со стороны работника и со стороны работодателя (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Изменения функционального содержания труда рабочего в результате автоматизации производства

Функции рабочего	Занятость выполнением трудовых функций при различных средствах труда		
	механически	частично автоматизированных	полностью автоматизированных
Ознакомление с содержанием поставленной задачи	Занят частично	Занят частично	Занят
Подготовка к выполнению технологического процесса	Занят	Занят частично	Не занят
Непосредственное воздействие на предмет труда	Занят	Занят частично	Не занят
Межоперационное перемещение предмета труда	Занят	Занят частично	Не занят
Наблюдение за ходом технологического процесса	Занят	Занят	Занят
Контроль, наладка, ремонт средств труда	Не занят	Занят	Занят
Контроль количества и качества продукции	Занят	Не занят	Не занят

Предприятия высокотехнологичного сектора экономики, используя накопленный инновационный и ресурсный потенциал, определяют приоритеты развития эффективной модели рынка рабочей силы, привлекая молодых специалистов, способных к генерированию

производственных и управленческих инноваций, функционируя на основе вертикальной и горизонтальной интеграции в данном секторе экономики.

Кроме того, происходящие перемены в содержании труда при внедрении инноваций нуждаются в иных компенсаторных условиях, отличающихся от «компенсаций», применяемых для индустриального труда. Соответственно должны проектироваться условия экономических решений, которые побуждали бы работника к творческому решению задач повышения производительности труда. Именно условия, а не специалисты-управляющие «вертикальной системы» заставляли бы повышать эффективность труда. К тому же в инновационной системе меняется структура соподчинения. «Вертикаль» уступает место «горизонтальной структуре» управления. Более того, на ряде производств могут устанавливаться прямые функциональные связи «руководитель — исполнитель».

Россия подошла вплотную к неизбежному для нее этапу развития, когда экономический рост требует не просто стимулирования экономической активности населения, увеличения численности работающих и преодоления кадрового дефицита, а изменения сложившейся структуры занятости населения, преодоления территориальных и структурных диспропорций спроса и предложения на рынке труда, повышения территориальной мобильности рабочей силы, оптимизации привлечения и использования иностранных трудовых мигрантов, возрастающего вовлечения в национальную экономику высококвалифицированных талантливых молодых специалистов.

Новые технологии привели и такие инновации, как удаленная работа, телеконференции и коворкинги. Компаниям нужно меньше штатных сотрудников, часть функций они могут передать коллегам в других странах, внешним консультантам и работникам, временно нанятым для специальных проектов.

Во многом успех России через 10—30 лет будет зависеть от того, какие знания, навыки мы сегодня дадим нашему подрастающему поколению. В этих условиях решающее значение имеет качество персонала, которое определяется его квалификационным уровнем, личностным потенциалом (целеустремленность, трудолюбие, профессиональная компетентность и т.д.), степенью сплоченности с коллективом, лояльным отношением к предприятию и мотивацией к эффективной трудовой деятельности. Несомненно, личные и профессиональные качества руководства предприятия также играют немаловажную роль для эффективной деятельности, однако стабильность работы предприятия и степень «выживаемости» зависят в первую очередь от качества работающего персонала. В условиях сложившейся в настоящее время экономической ситуации сначала российские компании избавились от неэффективных сотрудников, а потом занялись подготовкой оставшихся кадров. Раньше наниматели могли брать менеджеров из других отраслей и давали им достаточно времени, чтобы вникнуть в особенности отрасли. А сейчас они нанимают только людей с нужным опытом работы, они не могут ждать или платить за ошибки сотрудников и считают, что подходящие кандидаты на рынке есть.

Еще в 70—80 гг. XX в. в многочисленных экономических исследованиях авторы, анализируя аспекты развития научно-технологического прогресса и его влияния на человека, большое внимание уделяли интеллектуализации труда, а также выяснению механизма действия закона перемены труда. Значительно меньше усилий прилагалось к освещению таких вопросов, как сдвиги в структуре промышленно-производственного персонала.

Данный вопрос, а также профессионально-квалификационный состав работающих имеет принципиальное значение в современных условиях. Это связано с созданием новой высокопроизводительной техники, объединяемой в сложные комплексы, обслуживание которых требует специальных знаний; увеличением единичных мощностей

установок и агрегатов; освоением принципиально новых технологических процессов; расширением внутриотраслевой и межотраслевой кооперации; повышением уровня общеобразовательной и специальной подготовки работников, и в особенности нового пополнения.

Бурное развитие компьютерных технологий, генетики, искусственного интеллекта, робототехники, нано- и биотехнологий, 3D-печати — все это стало фундаментом для более всеобъемлющей и обширной революции, чем мы когда-либо видели: ускоренное развитие высоких технологий в области высокоточной спутниковой навигации (ГЛОНАСС, GPS), беспроводной высокоскоростной передачи данных программного обеспечения; роботизация производственных процессов и другое невозможно без укрепления научного и инженерного потенциала России.

Сегодня в мире уже работает почти 10 млн роботов. Например, компания Rethink Robotics создала робота по имени Baxter, который может «своими руками» производить множество операций, выполняемых сейчас на заводах людьми. Робот стоит всего 20 тыс. дол., это годовая зарплата человека, работающего на заводе в США. Baxter готов трудиться за эти деньги три смены вместо одной, никогда не заболит, не уйдет в декрет. Робот по упаковке тортов в коробки полностью заменяет российского работника с ежемесячной зарплатой в 20 тыс. руб. и окупается меньше чем за полгода. Монеты тоже чеканят роботы. Микро- и нанороботы в медицине используются для хирургических операций и диагностики. Используются роботы в системах «технического зрения», помогая банкам отслеживать мошенников при переговорах, идентифицируя по мимике и сетчатке глаза. И этот перечень можно продолжать. Лидерами по внедрению робототехники являются: автомобилестроение (35%), производственная электроника и полупроводники (19%), металлургия и химия (по 9%), отмечают эксперты.

По прогнозам экспертов, в США до 47% работ к 2034 г. будут выполнять роботы. Им достанутся практически все функции, которые может выполнять человек, кроме стратегических, социальных и сферы творческого мышления.

По статистике Международной федерации робототехники (IFR), 2011 г. принес 30%-ную прибавку продаж промышленных роботов. Это 150 тыс. штук за 12 месяцев.

В среднем в мире в 2010 г. на 10 тыс. рабочих на производстве приходилось 50 роботов. И 200—300 — в Германии, Японии и Южной Корее, тогда как в России — всего 20.

Каждый новый робот на тысячу промышленных рабочих в развитых странах сокращает соотношение промышленных рабочих к населению на 0,18—0,34 процентных пункта и снижает зарплаты немеханизированных сотрудников на 0,25—0,5%. Эти цифры примерно в 1,5—2 раза ниже, чем приводившиеся ранее оценки других авторов. Более или менее достоверные расчеты влияния роботизации на рынки труда в начале этого десятилетия появились лишь в 2015—2016 гг., они есть в исследованиях Международной федерации роботизации (LFR), ОЭСР, консалтинговых фирм DCG и McKinsey.

Плотность промышленной роботизации в России пока в 70 раз ниже, чем в среднем по миру: в мире на 10 000 работников в 2015 г. приходилось в среднем 69 промышленных роботов, а в России всего один, подсчитала Национальная ассоциация участников рынка робототехники (НАУРР), а по данным А. Кудрина, озвученным на VIII Гайдаровских чтениях в 2016 г., — 2 робота.

Степень вхождения в «Индустрию 4.0» оценивается среди прочего и количеством роботов. И тут мы далеко не в лидерах, имея в среднем 2 робота на 10 тыс. жителей, тогда как в Южной Корее их 500, а в Китае данный показатель равен 50. Робот сегодня становится игроком на рынке труда, составляя все более заметную конкуренцию человеку.

Сегодня весь рынок промышленных роботов в России — это 400 роботов в год. Из них половина используется в автомобильной промышленности, 35% — в тяжелом машиностроении. Доля России в мировом рынке роботов составляет всего 0,04%.

Президент РФ в своем Послании Федеральному Собранию РФ от 01.12.2016 определил цифровую экономику как экономику нового технологического поколения. Цифровая экономика требует осмысления ее созидательных возможностей и рисков для человека и общества в целом, а также практической разработки механизмов ее функционирования, создания и работы цифровых платформ, научно-технологических (цифровых) долин, цифрового пространства. Одной из сфер цифрового производства являются, в частности, аддитивные технологии, под которым понимается Additive Fabrication (AF) — это «выращивание» готового изделия из цифровой модели, наращивание, а не удаление материала из заготовки, как в традиционных технологиях механообработки. Пионером в этой области является компания 3D-Systems, которая в конце 80-х гг. прошлого века разработала первую коммерческую стереолитографическую машину — Stereolithography Apparatus (SLA). Широкое распространение цифровых технологий в области проектирования (CAD), моделирования и расчетов (CAE) и механообработки (CAM) стимулировало взрывной характер развития 3D-печати в 2000-е гг.

Эти технологии называли «технологиями быстрого прототипирования», но за последние 20 лет изготовление моделей и макетов на 3D-принтерах превратилось в создание конечных и даже серийных продуктов, которые термином «прототип» уже назвать нельзя. В настоящее время около двух десятков различных технологий могут быть объединены в следующие крупные группы: стереолитография, лазерное спекание порошков, 3D-печать, ламинирование листовых материалов, электронно-лучевая трубка. Помимо медицины, в частности хирургии и протезирования, особенно быстро эти технологии развиваются в инструментальной промышленности, аэрокосмической отрасли, военно-промышленном комплексе.

Принтерная печать практически любых инженерных конструкций станет обычным делом. Не надо будет строить крупные заводы, наносящие вред экологии. Несколько современных быстро собираемых и столь же быстро разбираемых корпусов можно насытить оборудованием, которое станет печатать любой товар, потребность в котором есть именно здесь и сейчас. Одежду под размеры конкретного человека, сельскохозяйственный инвентарь, автомобили, технику, в том числе боевую. Известно, что таким способом был произведен и успешно испытан беспилотный самолет. Европейское космическое агентство в октябре этого года заявило о начале работы над проектом Amaze. По мнению 28 участников проекта, печать деталей, а не плавка сделала их более прочными и легкими, соответственно, более дешевыми.

В основе «безлюдных» технологий лежат комплексы гибких производственных ячеек: специализированный станок, цифровая оснастка и робот. Из этих ячеек формируют гибкие производственные системы. Всю систему обвязывают математикой, и получается современное компьютеризированное предприятие, где потребность в рабочей силе уменьшается в десятки, если не в сотни раз.

Концепция «цифровой фабрики» охватывает все области производства, начиная от проектирования изделия в соответствии с новыми технологическими нормами и маршрутами и заканчивая получением функционально завершенного изделия. Адаптивность к внешним воздействиям фабрики будет определяться программно. Ключевыми технологиями станут: аддитивное производство, высокопроизводительные автоматизированные линии быстрого производства электронной компонентной базы, технологии и программное обе-

спечение роботизированного управления производством, национальные CAD/CAE/CAM системы, новые технологии сборочного производства, системы управления жизненным циклом изделия.

Иными словами, концепция «цифровой фабрики» предлагает избавиться от различных сложных промежуточных звеньев традиционного производства и, имея на входе системы цифровой код, получать на выходе результат, готовое изделие. Сейчас особенно важно начать формирование единых стандартов как к оборудованию, так и к технологиям, что невозможно без государственной поддержки. Не секрет, что развитие, в частности, аддитивных технологий сдерживается, помимо инерции мышления, проблемой несоответствия формальным требованиям ГОСТов или ОСТов, в которых порой нет даже упоминания о цифровых методах производства.

«Цифровая фабрика», размещенная в местах, близких к потребителю, кардинально меняет подход к логистике и экономике, позволяет полностью реализовать принцип «производство по запросу» и сокращает ресурсные и временные затраты на производство изделий военной техники. Не зря ведущая компания по исследованию рынка промышленной логистики Transport Intelligence в своем октябрьском докладе 2012 г. называет 3D-печать, один из элементов «цифровой фабрики», потенциальным убийцей глобальной цепочки поставок.

В России цифровые и в том числе аддитивные технологии медленно, но также развиваются. Это происходит при помощи усилий крупных компаний и научных центров, обладающих оборудованием высокого уровня, способных от начала до конца провести НИОКР, проконтролировать качество работ на каждом этапе, решить сложные производственные задачи. К таким можно отнести МЦЛТ, ЗАО НИИ ЭСТО, ЗАО НТ-МДТ, ГК «Промтехнология», МГТУ им. Баумана, МГТУ «СТАНКИН», МИСИС, МАИ.

Будущие «цифровые фабрики» и созданные на их основе новые технологии сборочного производства, линии производства электронной компонентной базы, технологии и программное обеспечение роботизированного управления и т.д. должны через 5—10 лет работать (в зависимости от потребности) как в гражданских, так и в военных целях.

Таким образом, аддитивные технологии меняют само мировоззрение промышленного производства. Больше нет необходимости создавать заводы, которые производили бы огромное количество запчастей, продумывать логистику их доставки и т.д. Достаточно регионального инжинирингового центра с компактной аддитивной машиной (мини-завода), которая оперативно производила бы необходимое количество различных деталей по мере их надобности. Как считают эксперты, цифровое производство сменит в ближайшие 20 лет некоторые виды массового производства, особенно с высокой конечной стоимостью продукции. Эти технологии как часть процесса цифрового производства позволяют существенно сэкономить время и денежные затраты на изготовление конечного продукта. Это, по сути, новая промышленная революция шестого уклада.

Fabrication Labs — «производственные лаборатории», или fabulous labs — «невероятные лаборатории», в которых все составляющие (лазер и станки с компьютерным управлением, 3D-принтеры, комплектующие и т.д.) связаны между собой специальным программным обеспечением. Используются как для разработки новых сфер применения, так и для обучения пользователей.

Fab Labs осуществляют совместные проекты, передавая друг другу данные в электронном виде в то место на планете, где они расположены. В этих лабораториях молодые ученые и студенты работают, превращая свои идеи в функциональные прототипы. Уже сейчас пересылаемые по электронной почте коды дизайнов из лаборатории в Бостоне в лабораторию, например, в Гане позволяют в последний создать необходимый продукт, который

нельзя было купить в местном магазине. Таким образом, цифровое производство дает возможность создавать любые материальные объекты тогда и там, когда и где в них возникнет необходимость.

Автоматизированные и экспертные системы, виртуальные помощники, роботы различного направления на производстве, а также продвинутое программное обеспечение и облачные вычисления — все это станет стандартом для любого бизнеса в ближайшие годы. В России в целом тренды развития рассмотренных выше технологий совпадают с мировыми, но есть и особенности.

В России уже применяют технологии Big Data, мобильный Интернет и облачные технологии. Например, сервисы такси Uber и «Яндекс.Такси» понизили стоимость услуг за счет исключения посредников и обеспечили работой тех, кто хочет подрабатывать извозом. В российских банках трейдингом занимаются программы-роботы, большие данные используются в интернет-компаниях, банках, телекоммуникациях и электронной коммерции, их начали активно применять для анализа информации и в медицине.

Но готов ли российский бизнес к широкому применению цифровых технологий и что он в них видит: шанс для роста или угрозу?

По данным опроса консалтинговой компании Spencer Stuart, 86% российских гендиректоров видят в этих технологиях возможности для развития. Но нашлись и противники «цифры». В частности, несколько участников опроса Spencer Stuart в России считают цифровые технологии угрозой традиционному укладу бизнеса, который сложился на их предприятиях. У многих директоров в России есть желание использовать новые технологии для укрепления бизнеса, но они не знают, как перестроиться. Главная проблема при внедрении новых технологий, по мнению респондентов, — это сотрудники, не желающие перемен, а также дефицит кадров с digital-компетенциями. Семь опрошенных гендиректоров признались, что новые технологии потребуют радикальных изменений в их компаниях.

В современных условиях, когда непонятно, сколько еще продлятся санкции и будет ли стабильной господдержка, автоматизация становится дорогим и невыгодным удовольствием.

Особенность России в том, что передовые технологии развиваются у нас только в конкурентных отраслях. В машиностроении слабая конкуренция, поэтому и речи о внедрении новых технологий или автоматизации не идет. Они не приветствуются или им чинят препятствия, потому что эта работа до ее окончания воспринимается как ненужная и мешающая основной деятельности.

Но кризис и санкции ускорили процесс замены живой рабочей силы механической. Критики называют такой подход попыткой уволить высококлассных работников и поставить на их место низкооплачиваемых «нажимателей на кнопки».

В мире идет резкий рост интеллектуализации и автоматизации практически всех окружающих нас сфер, будь то наши дома, транспорт, на котором мы ездим, предприятия, на которых мы работаем (производственные инспекции с помощью машинного зрения в шахтах, бассейнах, на плотинах), персональная и сервисная робототехника. Сегодня очень перспективно и инвестиционно привлекательно такое направление, как производство экзоскелетов для тяжелой физической работы (например, переноски грузов). Большой интерес проявляют к роботам парки развлечений.

Развитие робототехники активно идет по пути создания медицинских и бытовых роботов, роботов для МЧС, роботизированных производств. Микро- и нанороботы — это самый конкурентный рынок в робототехнике Кореи. Идут исследования и в области биороботов, создан робот для высокомолекулярных исследований, антираковый наноробот «бактериального» размера.

Примеры использования искусственного интеллекта хорошо известны на бытовом уровне. Например, поезда, которые контролируются искусственным интеллектом. Управленческие функции в крупных компаниях и советах директоров тоже доверяют машинам. Эти процессы продвигаются в Германии под знаком Четвертой промышленной революции (Industry 4.0). «Умные фабрики», «умная энергетика», «умное здравоохранение» — это не просто модные слова, спекулирующие на приставке smart. Это технологический облик современного общества.

Поскольку за счет автоматизации технологии повышается производительность труда, то должны появиться новые виды экономической деятельности и новые виды занятости, которые компенсируют (хотя и за счет других требований к профессиональным навыкам) потери, понесенные на этапе автоматизации.

К новым перспективным областям, которые будут востребованы в среднесрочной перспективе, можно отнести:

- медицину, где в связи с увеличением продолжительности жизни будут набирать популярность профессии, связанные с геронтологией (поддержанием физической и умственной активности и уходом за пожилыми людьми);

- энергетику, учитывая растущие потребности мировой экономики в энергоресурсах, а также то обстоятельство, что полного отказа от углеводородного сырья в ближайшие 10—15 лет не ожидается, на рынке труда будет расти доля профессий из этой сферы, связанных как с альтернативной энергетикой, так и со сложными способами добычи углеводородов, применение которых требуется, например, на сланцевых месторождениях или Баженовской свите (гидроразрыв пласта, термохимический метод и т.д.);

- Интернет вещей (Internet of Things, IoT) — сети устройств, обменивающихся друг с другом информацией. Уже сейчас буровые установки постоянно передают информацию в обрабатывающие центры или центры обработки данных, а производители по всему миру разрабатывают такие устройства в сфере потребительского рынка.

Постоянное снижение стоимости вычислительных услуг, хранения информации и анализа данных позволяет подобным разработкам перейти из разряда экзотических экспериментов, в который они попадали последние лет десять, в разряд промышленных товаров, а значит, будут востребованы разработчики новых методов общения устройств и других услуг в этой области. Таким образом, через Интернет в наше сознание врывается определенная культура коммуникаций, которая раньше подавлялась.

В совместном исследовании Microsoft и The Future Laboratory приводятся специальности, которые будут актуальны уже в ближайшем будущем. Вот лишь некоторые из них.

Адвокат по робоэтике. Недавний инцидент с аварией автомобиля Tesla, который шел на автопилоте, и смертью водителя, говорят о том, что скоро технологичная экосистема будет нуждаться в собственных адвокатах, которые будут объяснять принимаемые машинами решения.

Дизайнер виртуальной среды обитания. По предположениям многих экспертов, через десять лет мы будем тратить много времени на нахождение в виртуальном пространстве, и особым спросом будут пользоваться специалисты по проектированию и оформлению виртуального мира.

Дизайнер человеческого тела. С развитием имплантатов мы сможем моделировать собственные тела или отдельные их части. Вот именно для этого и потребуются специальные дизайнеры.

Биохаkers на фрилансе. Биохакинг представляет собой науку или даже целое искусство по окружению своего тела технологическими гаджетами и достижениями, которые

позволят повысить продуктивность нашего организма, умственных и физических способностей. Это направление вырастет и будет развиваться параллельно с традиционной медициной.

Инженеры по восстановлению естественной среды. По мере роста уровня урбанизации и изменения окружающей среды под воздействием человеческой деятельности будут требоваться специалисты по созданию естественных экосистем, максимально напоминающих традиционную природу.

Гиды по космосу. Коммерческие запуски в межпланетное пространство организуются все чаще, поэтому космические путешествия будут нормой. А значит, будут актуальны специалисты по космическому туризму.

Информационное общество, как отмечает Дж. Кук предопределяет потенциальную гибкость повседневной жизни и труда современного человека, способствует его виртуализации и гибкости.

Сегодня в мире происходит поспешное замещение традиционных механизмов и практик занятости на виртуальные аналоги, т.е. замещение реальности ее симуляцией (образом). Сегодня возможно создать рабочее место по многим специальностям практически в любом месте, где имеется Интернет либо иные современные коммуникационные ресурсы.

Если с 1960 по 1980 г. информационные и телекоммуникационные технологии были представлены главным образом большими ЭВМ, а из-за высокой себестоимости автоматизация повторяющихся процессов обработки информации была сравнима с автоматизацией ручного труда и не вызывала кардинальных изменений в общей модели организации труда, тогда как ее роль в повышении производительности труда, создании новых рабочих мест по сравнению с их выбытием была в целом незначительной, то начиная с середины 80-х гг. XX в. всеобщее распространение персональных компьютеров и информационных сетей — в начале в компаниях, затем среди специалистов и в домашних хозяйствах — позволило не столько автоматизировать, сколько информатизировать рабочие места руководителей; при этом компьютеризация охватила все сферы офисной деятельности ИТТ, изменила сам подход к работе, расширив возможности людей работать как индивидуально, так и коллективно.

В 1990-е годы информационные сети буквально опутали весь мир, что знаменовало собой новую эру в их развитии. Пользователи получили доступ к мощным информационным системам через серверы и персональные компьютеры и возможность воздействовать на организационные модели компаний, изменяя и упрощая функциональные иерархические структуры, предлагая на основе сетевых решений альтернативные формы взаимодействия как внутри компании, так и с внешним миром, изменяя методы контроля и управления и постепенно преодолевая ограничения, обуславливаемые необходимостью находиться в физическом контакте при совместной работе.

Среди возможностей информационных сетей следует особо отметить поддержку дистанционной работы. Это часть процесса децентрализации трудовой деятельности во времени и пространстве. Несмотря на все сложности, связанные с внедрением подобного новшества, компаниям оно может дать не только организационные, но и экономические преимущества.

Сегодня в свете IT-технологий активно набирают обороты следующие направления. Первое — работа с большими объемами данных (Big data).

Big data — применение экспертных систем было ограничено недостаточным количеством данных, низкой процессорной скоростью и техниками программирования. Сейчас уже нет этих барьеров для технологий глубокого машинного обучения и подкрепленного обучения (reinforcement learning).

Количество производимой информации растет по экспоненте: если принять все данные, созданные за историю человечества, за 100%, то 90% из них было генерировано за последние два года. Следовательно, будет расти спрос на людей, способных не только собрать эти объемы, но и понять, как извлечь из них пользу, — таких как статистиков (data scientist), специалистов по выявлению тенденций в больших массивах неструктурированных данных и т.д.

Совсем недавно, отметил Президент РФ в своем Послании Федеральному Собранию (2016), IT-технологии составляли цифру, которая приближалась к нулю, сейчас — 7 млрд дол. По прогнозам IDC, объем мирового рынка больших данных в текущем году достигнет 16,1 млрд дол. 45% этой суммы составляет инфраструктура: серверы, системы хранения данных и др., 24% — программное обеспечение. По данным Pitchbook, за три квартала 2014 г. в проекты, связанные с большими данными, было вложено 4,82 млрд дол. 16,9% этого объема привлекли разработчики ПО для баз данных. Ведь объем постоянно растет, так что требуются все более оперативные методы их обработки.

Работа с большими данными позволяет структурировать абсолютно все данные компании и в режиме реального времени трансформировать их в любой формат, отчет или систему. Big Data — это петабайты данных, которые аккуратно накапливаются, не дублируются и в любой момент доступны в удобном формате.

Другое направление в области цифровой экономики — облачные технологии, отрасли за прошедшие десять лет развившаяся с нуля до весьма заметных на IT-рынке объемов. По итогам 2016 г. выручка одного из лидеров в этой области, корпорации Amazon, составит порядка 10 млрд дол., что в 2 раза больше результата 2015 г. По оценке Bain, облачные технологии и сопутствующие услуги к 2018—2019 гг. будут занимать до 10% глобального рынка IT-услуг, достигнув к тому времени объема 1,1—1,3 трлн дол. В этой ситуации непременно будет расти и спрос на специалистов, способных создавать сервисы и программное обеспечение, использующее облачные технологии.

Говоря о базовых технологиях 6-го ТУ нельзя не отметить, что новых технологий довольно много. Так, в докладе *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*, составленном на основе анализа сотен научных статей, венчурных сделок и интервью с экспертами и лидерами общественного мнения, приведен их окончательный список, в который попали только те технологии, которые обладают большим созидательным и одновременно разрушительным потенциалом: быстро развиваются и способны произвести значительный экономический эффект. В финальном списке оказалось 12 технологий. Экономический потенциал по крайней мере семи из них составляет как минимум по триллиону долларов в год каждой.

В семерку технологий-триллионеров не вошло ни современное материаловедение, к которому, по классификации MGI, относятся нанотехнологии, ни новые методы разведки и добычи нефти и газа. Эти дисциплины оказались лишь на 10-м и 11-м местах соответственно (табл. 2.5).

Что касается важнейших мировых направлений развития, то они таковы:

- искусственный интеллект;
- геномика;
- генная инженерия;
- современная энергетика;
- биотехнологии;
- информационные технологии.

Таблица 2.5
Лидирует мобильный Интернет

Возможный экономический эффект от применения новых технологий в 2025 г.	Трлн дол. за год
Мобильный Интернет	3,7—10,8
Автоматизация умственного труда	5,2—6,7
Интернет вещей	2,7—6,2
Облачные услуги	1,7—6,2
Робототехника	1,7—4,5
Автономные и почти автономные движущие средства	0,2—1,9
Геномика следующего поколения	0,7—1,6
Хранилища энергии	0,1—0,6
Трехмерная печать	0,2—0,6
Материаловедение	0,2—0,5
Новые методы разведки и добычи нефти и газа	0,1—0,5
Возобновляемые источники энергии	0,2—0,3

К 2025 году число пользователей Интернета увеличится на 3,5 млрд, из них 2 млрд получат доступ к Интернету благодаря мобильным устройствам, пишут авторы отчета. А значит, многие из тех, кто не участвовал в глобальном разделении труда и почти не имел доступа к современному образованию, здравоохранению, госуслугам, теперь такой доступ получат.

Таким образом, переход к шестому технологическому укладу, построенному на новой научной и технологической базе, существенно меняет не только организацию труда, но и содержание трудового процесса.

Никто уже не подвергает сомнению тот факт, что в будущем потребность в человеческом труде будет падать, он теперь стоит дорого даже в странах, традиционно считавшихся «мировой фабрикой», например, в Китае, низкоквалифицированных рабочих заменят роботы, поэтому очевидно, что спрос на рынке труда будет перемещаться в сферу разработок и обслуживания.

Благодаря роботизации в производственной цепочке предприятий участвует все меньше людей. Они требуются исключительно для обслуживания машин, контроля автоматизированных программ и бесперебойности технологического процесса.

Сегодня работодатель уже реально может осуществлять выбор между возможностью нанять человека или внедрить робота. В ближайшие годы спрос на высококвалифицированный технический персонал лишь существенно вырастет. Так, массовое внедрение промышленных роботов на производствах не только не приведет к массовым увольнениям, но напротив, потребует повышения квалификации рабочего персонала для обслуживания роботов. Это же касается рабочих мест в сфере обслуживания. Поэтому единственным социальным эффектом от внедрения роботов может стать повышение требований к качеству подготовки персонала.

В ситуации, когда население стареет, падает рождаемость, наблюдается недостаток рабочей силы, роботы, автоматика и программы будут заменять людей, и нужна будет армия тех же людей, чтобы поддерживать роботов, автоматику и программы в рабочем состоянии.

Другими словами, изменится не только спрос на профессии, но и они сами.

65% детей, обучающихся в настоящее время в начальной школе, в будущем будут работать по специальностям, которые пока даже не появились, указывают авторы исследо-

вания The Future of Jobs, представленного на Всемирном экономическом форуме в Давосе в 2016 г. В основу отчета легли результаты международного опроса топ-менеджеров, отвечающих за кадровую политику и развитие персонала в компаниях с общими трудовыми ресурсами в 13 млн человек (это чуть менее 0,5% мирового рынка труда, насчитывающего 3 млрд человек). Во многих странах и отраслях и сейчас больше всего востребованы профессии, которых десять, а иногда даже пять лет назад не существовало.

В среднесрочной перспективе Россия не избежит общемирового тренда: все, что можно будет автоматизировать, будет постепенно отдаваться машинам, а людям останутся профессии, которые станут главным двигателем развития и потребуют творческого подхода и специальной подготовки.

Но влияние роботов на рынок труда будет неоднозначным. С одной стороны, они могут сократить численность персонала и вернуть (переместить) производство в развитые страны.

Уничтожатся многие рабочие места и в секторе услуг, но останутся такие, которые, возможно, никогда не смогут быть механизированы. Например, уход за больными и престарелыми людьми, работа с детьми в дошкольных учреждениях и их воспитание.

С другой стороны, понадобятся специалисты, которые понимают в робототехнике. Таким образом, большинство цифровых технологий могут привести к перераспределению рабочих мест — сокращению одних и появлению совсем новых, где роль работника будет совершенно иной.

Автоматизация уничтожила большое поле для рабочих мест, где требовалось выполнение многократно повторяющихся, рутинных операций, но при этом, с одной стороны, растет спрос на неквалифицированный физический труд, а с другой — на высококвалифицированных специалистов. Под угрозой рабочие места, где требуются работники со средним уровнем квалификации. Этому способствует поляризации трудовых ресурсов. Экономика будет меняться в сторону перехода людей в непромышленные типы деятельности. К ним относятся такие отрасли, как розничная торговля, развлечения, отдых (рестораны, отели), где всегда будут работать люди; и туда будут устраиваться те, кто потерял работу на производстве из-за его автоматизации. По оценкам экспертов, эти отрасли могут создать до 50—60% рабочих мест.

В то же время даже в компаниях, которые считаются полностью автоматизированными, много незаменимых рабочих мест. Например, Apple — компания, считающаяся одной из выдающихся в цифровом мире. Большинство ее сотрудников предоставляют услуги, не имеющие никакого отношения к цифровым технологиям, — в службе доставки, обслуживая покупателей в магазинах Apple, в службе безопасности. То есть крупные компании, сколь бы они ни были продвинуты в плане цифровых технологий, всегда будут нанимать людей на должности, связанные с рутинной работой, которую не могут исполнять механизмы.

Чтобы избежать социального недовольства в обществе ввиду того, что применение новых технологий, как правило, приводит не только к сокращениям персонала, но и созданию совсем новых рабочих мест и новых профессий, бизнесу необходимо искать новые модели управления персоналом. На это указывают и данные опроса Spencer Stuart, где отмечается, что больше всего цифровые технологии влияют на бизнес-процессы в сфере управления персоналом (39% респондентов), взаимоотношения с клиентами (20%), продажи (16%), управление операционной деятельностью (13%), логистику и закупки (12%).

В настоящее время только 50% CHROs уверены относительно адекватности стратегии кадровых ресурсов своей организации, чтобы подготовиться к будущим сдвигам. Основные барьеры, мешающие более решительному решению этих проблем, включают в себя отсутствие

понимания разрушительных последствий предстоящих изменений, ограниченность ресурсов и давления, снижение на короткий срок рентабельности, отсутствие согласованности.

Другими словами, автоматизация работы потребует фундаментальных изменений в принципе управления и организации труда. Но прежде чем автоматизировать и оцифровать процессы, их нужно описать, а делать это зачастую нужно будет тем же самым людям, рабочие места которых в результате могут оказаться под угрозой, т.е. плоды этой новой технологической революции будут распределены несправедливо и переход к новым моделям организации труда станет губительным для многих работников.

Вопрос о том, чем люди будут заниматься через 20 лет, когда технологии автоматизации приведут к роботизации до 70—80% рабочих мест, остро стоит уже сейчас.

Экономисты говорят, что не может быть механизировано только искусство, ибо хотя можно научить компьютеры сочинять музыку или рисовать, у них пока нет того, что может заменить творческие способности человека.

Влияние технологий сегодня отличается от того, что происходило в прошлом. В профессиональных масштабах заменяются рабочие места среднего уровня, особенно связанные с исполнением рутинных обязанностей, например, машинисток, работу которых теперь выполняет компьютер; вы можете даже диктовать компьютеру, а он будет вводить текст.

Руководители, особенно среднего звена, становятся менее необходимы, т.е. происходит освобождение рабочих мест среднего звена из-за сокращения задач надзорного характера. В результате иерархические структуры уменьшатся, сокращается число возможностей должностного роста. Оставшиеся управленцы в значительной части переключатся с надзорных функций на решение вопросов стратегического порядка.

Содержание работы от 110 млн до 140 млн работников умственного труда во всем мире к 2025 г. может поменяться, так как многие задачи типичного работника умственного труда начнут поддаваться автоматизации. Компьютеры научились перелопачивать горы неструктурированной информации, интерпретировать человеческую речь и понимать команды, воспринимать действия и даже намерения людей. Это позволит преподавателям, инженерам, медицинским работникам, юристам, финансистам, администраторам, менеджерам переложить на вычислительные устройства часть служебных обязанностей. Развитие и распространение машин, способных действовать и обучаться самостоятельно, в итоге создадут больше рабочих мест, чем эти машины смогут заменить, а в некоторых случаях это может привести и к полной замене людей компьютерами.

Экономический эффект автоматизации многих рабочих позиций стал одной из центральных тем дебатов на саммите в Давосе в 2017 г.

Автоматизация рутинных интеллектуальных операций может привести в первую очередь к вытеснению с рынка труда профессий, с которыми может справиться искусственный интеллект, — бухгалтеров, журналистов, отчасти финансистов и медиков.

В этих сферах деятельности могут остаться лишь две категории работников — самые высокопрофессиональные и самые неквалифицированные. Средний слой, как уже говорилось выше, будет вымыт. Но самым высокопрофессиональным придется обучиться пользоваться возможностями искусственного интеллекта, а самым неквалифицированным — смириться с тем, что оплата их труда будет ниже себестоимости соответствующих систем.

Для синих воротничков этот вопрос стоит не менее остро. К 2025 году средняя цена высокосложных роботов, используемых на производстве, опустится ниже 75 тыс. дол. По крайней мере, сейчас цены на них снижаются больше чем на 10% ежегодно, а их число растет еще более быстрыми темпами.

В итоге, по оценкам исследователей, к 2025 г. под угрозой со стороны роботов может оказаться от 25 млн до 40 млн рабочих мест в развитых странах и от 15 млн до 35 млн — в развивающихся. Многим из синих воротничков, потерявших работу, может понадобиться не только переобучение, но и материальная помощь.

Автоматизация многих процессов в бизнесе грозит миллионам потерей рабочих мест уже в этом десятилетии.

В среднем, указывалось ранее в работах ОЭСР, роботы на горизонте 20 лет угрожают сокращением примерно 9% рабочих, один новый введенный робот в мире замещает 6,2 рабочего. В России, отметим, роботы угрожают в перспективе только «старому» автопрому, и в первую очередь АвтоВАЗу.

Роботизация производственных процессов во многих отраслях к концу 2020 г. приведет к чистой потере более 5 млн рабочих мест в крупнейших развитых и развивающихся странах, говорится в докладе Всемирного экономического форума (ВЭФ) *The Future of Jobs* (Давос, 2016). Благодаря развитию искусственного интеллекта и робототехники в мире появятся 2 млн новых рабочих мест, но при этом технологические изменения повлекут за собой сокращение около 7 млн рабочих мест, две трети из которых составят административные и офисные должности.

Число рабочих мест, связанных с административными должностями, снизится почти на 5 млн. На 1,6 млн сократится количество мест в области производства; почти 500 тыс. рабочих мест потеряет строительная индустрия; 150 тыс. рабочих мест пропадет в сфере искусства, дизайна, развлечений, спорта и медиа; 109 тыс. — в юриспруденции, 40 тыс. — в области жилищно-коммунального хозяйства.

Зато потребуется на 500 тыс. больше специалистов в области финансов и инвестиций, на 400 тыс. — менеджеров и столько же специалистов по компьютерным технологиям и математике. На 340 тыс. мест вырастет потребность в специалистах по архитектуре и инженерингу и на 300 тыс. — в специалистах по продажам (меняющимся отраслям будут нужны торговые представители, способные донести до клиентов и всего общества информацию о принципиально новых продуктах и услугах). Около 66 тыс. новых рабочих мест появится в сфере образования и профессионального тренинга.

В ближайшее десятилетие миллионы людей лишатся работы из-за машин. Мы вступаем в эру масштабной безработицы и экономического сдвига, вызванных цифровой революцией и подъемом искусственного интеллекта (ИИ), робототехники, автоматизации. Согласно исследованию (Массачусетский технологический институт), в ближайшие 20 лет половина рабочих мест будет автоматизирована. Только в США беспилотные автомобили отберут работу у 5 млн профессиональных водителей. Семь миллионов клерков, отвечающих за ввод данных, и сотрудников бэкофиса тоже вскоре потеряют работу. ИИ глубоко внедрится и в другие профессиональные сферы — бухгалтерию, журналистику, медицину, юриспруденцию.

Профессии, которые мы можем проиграть машинам: продавцы, фармацевты, юристы, астронавты, водители, солдаты и др.

Всего же через пять лет, чтобы справиться с текущей безработицей и компенсировать прирост населения в мировой экономике, будет необходимо создать свыше 300 млн новых вакансий. По оценкам МОТ, сегодня работы уже не имеют 200 млн человек.

В общей сложности на 15 крупнейших по ВВП стран приходится примерно 1,9 млрд рабочих мест (65% общемирового показателя).

В непростых экономических условиях владельцы компании стараются сократить свои издержки, переложив часть заданий на «цифровые кадры». Персоналу же этот процесс грозит потерей миллионов рабочих мест, предсказывают 40% опрошенных аналитической

фирмой Gartner топ-менеджеров и гендиректоров компаний по всему миру. К примеру, в США за 15 лет исчезли 2—3 млн рабочих мест.

Позитив в том, что остальные 60% в это не верят, называя такую картину «футуристической басней», по крайней мере в ближайшие 15 лет.

В российском Минпромторге «нашествие» роботов ожидают раньше и сейчас разрабатывают федеральную дорожную карту развития робототехники.

Новые производительные силы требуют от работников быть более умными и культурными, способными понять машину и правильно с ней обращаться. Поэтому менеджеры предпочитают иметь дело со свободными и достаточно образованными для того, чтобы правильно обращаться с современной техникой, знающими современные технологии наемными работниками. Сегодня у практиков широко распространено мнение, что инновационные процессы снижают качество и ухудшают содержание труда, разделяя рабочую силу на своего рода рабочую аристократию — «тех, кто знает», и основную массу работников низкой квалификации.

Наличие виртуального рабочего места и умение им пользоваться для получения дохода воспринимается сегодня как привилегированная занятость. Соответственно, социальный статус виртуального работника повышается, и он может рассматриваться как человек с сокровенным знанием, недоступным для всех. Это обоснованно, если мы нацелены на получение относительно высокого дохода, то должны приложить определенные усилия по освоению совокупности знаний, профессиональных умений и навыков, востребованных в виртуальном пространстве, которые также возможно реализовать дистанционно коммерческим способом. В данном случае проявляется ценность самого знания (по М. Шелеру). В результате дистанционный труд повышает степень социальной мобильности человека, способствует выравниванию его жизненных шансов, смягчает социальное неравенство. Таким образом, сегодня человек, обладающий информационно-цифровым и коммуникативным ресурсом для дистанционной работы, может восприниматься как «владеющий ценностью».

Руководство компаний ставит таких работников (меньшинство) в привилегированное положение, создавая условия для работы по гибкому графику, который для других (их большинство) недоступен. Данный подход может привести не только к потере конкурентных преимуществ, но и к серьезному снижению лояльности продуктивно работающих сотрудников, стимулируя развитие социального неравенства, дискриминацию, рост социального напряжения в коллективе.

Но в то же время высокотехнологичные предприятия предъявляют к рабочей силе всевозрастающие требования, связанные с более интенсивным обновлением и практическим применением быстро меняющихся знаний, включением интеллекта и творческих способностей индивида при выполнении работ.

Настоящей силой, призванной обеспечить интеллектуальное превосходство страны, может стать только значимый по численности слой общества (в терминологии В.И. Ленина — революционный класс) — «интеллектуальный пролетариат», который должен отвечать определенным требованиям: во-первых, речь идет о людях, не обремененных значимой частной собственностью, тогда в существующей системе социальных отношений им будет нечего терять. Во-вторых, это он играет ключевую роль в общественном производстве и обладает достаточным потенциалом влияния для осуществления значимых социальных преобразований. В-третьих, логика жизнедеятельности этой группы способствует возникновению коллективистских тенденций. В-четвертых, по отношению к другим базовым производящим слоям общества данный класс обладает интеллектуальным превосходством.

В начале XX в. этим требованиям в полной мере отвечал промышленный пролетариат. Он и был классом социальных преобразований. В современном информационном обществе таким классом выступают работники, связанные преимущественно с интеллектуальной деятельностью, — «горсточка» возмутителей спокойствия, менеджеров-новаторов, обладающих желанием, способностью и волей добиваться перемен. Разумеется, необходимы и многие предпосылки, составляющие систему рыночной экономики.

Сегодня видов деятельности, которые считаются уважаемыми и хорошо оплачиваемыми, становится все меньше, и хорошо себя чувствуют только те, чья деятельность связана со знаниями. Во-первых, рабочих мест, связанных со знаниями, много и еще больше будет создано в компаниях, например, в области исследований и разработок. Большинство успешных стартапов основаны на глубоких знаниях в области как менеджмента, так и компьютерных технологий. Во-вторых, даже за пределами того, что можно рассматривать как сектор знаний, в сфере услуг развиваются виды деятельности, которые становятся более высокооплачиваемыми, потому что растет благосостояние общества. Например, возвращаются различные виды помощи в ведении домашнего хозяйства, причем эти работы выполняют люди, а не бытовая техника, — скажем, управляющие домашним хозяйством или уборщики, которые сегодня являются уважаемыми профессиональными специалистами. Такая работа становится гораздо более достойной, лучше оплачиваемой, чем в 1920-х, 30-х, 40-х гг., до механизации домашнего хозяйства.

В России на творческие профессии приходилось 20%, работники с элементами творческого труда составляли 30%. Даже в Москве уровень занятости в этом секторе не соответствует не только экономике знаний (40—50%), но и «обществу массового потребления» (30%).

Исходя из вышесказанного существенно изменяется облик индустриального рабочего. На смену малоквалифицированному работнику, занятому ручным трудом или являющемуся придатком станка и конвейера, приходит рабочий, имеющий среднее специальное образование и высокую профессиональную квалификацию, которую он к тому же регулярно повышает.

И здесь возникают очевидные вопросы: какой работник потребуется для обслуживания подобных цифровых фабрик и где его взять? Уже сейчас понятно, что речь пойдет прежде всего о проектировщиках, способных генерировать «производство по запросу», программистах-переводчиках спроектированного продукта в цифровой код, введение которого в систему приведет к созданию готового изделия. Понадобятся и другие, прежде всего технические специалисты, способные эффективно обслуживать становящуюся все более роботизированной, автономной и «умной» технику, вплоть до взаимодействия с искусственным интеллектом. Каким образом наша страна могла бы выучить и обрести подобных и иных специалистов, остро требующихся ей для поступательного развития в рамках шестого ТУ?

Креативному работнику должны быть присущи следующие основные (характерные) навыки:

- руководитель должен наряду с сильным набором когнитивных навыков высокого порядка (способность принимать нестандартные решения, умение решать проблемы и планировать работу) обладать определенными чертами характера (эстравертность, открытость, добросовестность) и наборов поведенческих навыков (лидерские качества, умение работать с людьми);

- специалист — обладать лидерскими качествами и набором когнитивных навыков высокого порядка (способность принимать нестандартные решения, умение решать проблемы), а также быть открытым к новым идеям и сотрудничеству с другими работниками;

- рабочий — лидер, способный принимать нестандартные решения, работать самостоятельно и сотрудничать с другими, эмоционально стабильный и неконфликтный.

Очевидно, что решение задач управления и координации процессом формирования интеллектуальных ресурсов на уровне предприятия (компании) будет всегда на уровне предприятия (компании). Это вытекает из данного профессором М.К. Ахлямовым определения интеллектуального ресурса компании «как совокупных знаний и мыслительных способностей всех ее сотрудников, которые они используют для выработки наиболее адекватных складывающимся рыночным условиям решений во всех сферах деятельности компании, позволяющих ей сохранять устойчивое развитие».

В постиндустриальном обществе возникает новый тип работника — креативного, занятого преимущественно в экономике знаний. За последние 25 лет в США доля креативных профессионалов выросла более чем в 1,5 раза: с 18 до более чем 30% занятых в экономике. В течение последних лет в свет вышло множество в основном зарубежных публикаций, посвященных развитию так называемых креативных индустрий (creative industries), которые формируют сектор экономики, специализирующийся на производстве и распространении знаний и информации. В некоторых работах этот сектор также называют «четвертичным сектором экономики». Наибольшее внимание авторы этих работ уделяют новым и наиболее динамично развивающимся высокотехнологичным отраслям, особенно интернет-технологиям и производству программного обеспечения. Отрасли креативной экономики практически совпадают с отраслями новой экономики, о которых мы говорили в первой главе работы.

Для креативных работников важно наличие на рынке труда многочисленных и конкурирующих возможностей по трудоустройству в рамках одной специальности, так как они предпочитают менять место работы раз в 3—5 лет, не меняя при этом места жительства. Для них также важен гибкий график работы и возможность удаленной занятости. В сфере отдыха они предпочитают возможности активного отдыха и занятий активным или экстремальным спортом, а не наличие хорошей профессиональной баскетбольной команды. Их привлекает развитая «уличная» культура (клубы, бары, дансинги, камерные залы и маленькие галереи искусств), а не традиционные культурные институции, такие как оперный театр или музей. Как уже говорилось, творческие профессионалы имеют и более отвлеченные индикаторы высокого качества жизни.

На основе работ и исследований, проведенных в начале 1990-х гг., можно предложить следующий перечень качеств, необходимых работнику в информационном обществе:

- готовность к постоянной инновационной деятельности;
- подготовленность к обработке и оценке информации как постоянной составляющей трудовой деятельности;
- умение ориентироваться в экстремальных ситуациях, принимать нестандартные решения, анализировать возникающие проблемы;
- готовность к сочетанию личных и групповых интересов, установлению контакта внутри своей группы и с другими коллективами;
- инициативность, предприимчивость;
- включенность в систему непрерывного образования и повышения квалификации;
- сочетание технической и гуманитарной культуры;
- профессиональная, квалификационная, территориальная подвижность.

Но, говоря о формировании когорты креативных работников, необходимо учитывать скрытые тенденции на российском рынке труда, где количество превалирует над качеством, а в структуре спроса превалируют простые профессии.

Например, по данным Департамента труда и социальной защиты, Москва сегодня остро нуждается в строителях, сантехниках, слесарях, электромонтажниках, сварщиках, администраторах баз данных, сетевых системных администраторах. Среди дипломированных специалистов более всего нужны юристы, инженеры и менеджеры со знанием иностранных языков. Самыми массовыми профессиями в стране являются водители и представители сферы торговли. И удивляться здесь нечему. В обрабатывающей промышленности занято всего 14% экономически активного населения, а в торговле около 19%.

Для россиян нормально в 30—40 лет поменять сферу деятельности, профессию, специальность, так и не став креативным работником. Хотя, каждый пятый-шестой работник, занятый в теневом секторе, имеет высшее образование. Вряд ли они учились 4—5 лет, чтобы по прошествии 5—10 лет после окончания вуза менять профессию. Значит, их сегодняшнюю работу можно рассматривать как временную.

Использование труда временных работников является еще одним трендом, набирающим силу в последнее время. Их число в крупных компаниях часто достигает 20—50% всего персонала, а порой и превосходит число постоянных в соотношении 2:1.

Низкоквалифицированные категории персонала уже давно исчезли из штатных расписаний большинства компаний. На очереди теперь высокооплачиваемые и квалифицированные специалисты: рекрутеры, научные сотрудники, начальники производства и другие категории.

В будущем некоторые крупные компании могут оставить только важнейших ключевых сотрудников — ядро коллектива. По прогнозу Accenture, в течение 10 лет у каждой 2000-й крупной компании мира не останется штатных сотрудников, за исключением руководителей. Компания Accenture является одним из крупнейших в мире поставщиков временных сотрудников. По оценкам Staffing Industry Analysts, глобальные расходы компаний на услуги сторонних организаций по найму и управлению персоналом приближаются к 1 трлн в год.

Таким образом, число работников, нанятых через подрядную организацию для выполнения работ на площадке заказчика (одно из самых узких определений временного персонала), постоянно возрастает хотя и не всегда проходит гладко.

Что касается профессионально-квалификационной структуры рабочей силы, то можно вспомнить предложенное И.В. Бушмариным ее деление на три типа в соответствии со степенью занятости творческим трудом, что отвечает сути изменений в содержании труда в связи с переходом к новой инновационной экономике.

Первый тип — креативный, инновационный, интеллектуальный. К нему относятся специалисты со средним специальным, высшими и более высоким образованием, административно-управленческий персонал, рабочие высшей квалификации, работники торговли и отраслей услуг с высшим и средним специальным образованием, высшей производственной подготовкой.

Второй тип — промежуточный, поскольку он соединяет в себе черты первого и третьего типа, но все-таки в большей степени — первого. К нему относится часть административно-вспомогательного и торгового персонала, работников сферы услуг.

Третий тип трудовых ресурсов обычно характеризуется как наименее квалифицированный, рутинный, иногда — шаблонный. К нему относятся часть административно-вспомогательного персонала, рабочие средней и низкой квалификации, включая сельскохозяйственных рабочих, работников сферы услуг аналогичной квалификации.

Расчеты И.В. Бушмарина показали, что каждая из трех категорий рабочей силы претерпела поразительные и порой неоднократные изменения в отношении профессиональной деятельности и входящих в них работников уже к 1990 г. по сравнению с 1960 г.

Труд 70—80% занятых работников (первая и вторая группы) в той или иной степени характеризуется новаторским поиском, творческим содержанием. Доля же лиц, чья деятельность в значительной степени связана с творческим трудом (первая группа), приближается к половине рабочей силы. Где-то с 1970-х гг. на такие виды деятельности приходится большая часть притока рабочей силы, поступающей в народное хозяйство главных капиталистических стран.

Особую роль в первой группе работников играют научно-исследовательские и профессиональные кадры, занятые разработкой концепций, созданием новых знаний, продуктов, процессов, методов, систем, включая гражданские и военные отрасли, а также бизнес. В течение двух десятилетий происходил значительный рост их численности.

В свою очередь, сокращению в подавляющем числе отраслей подвергается доля рабочих средней и низшей квалификации (при очень незначительном их численном росте), служащих, чей труд подвержен механизации и автоматизации, ряда профессий сферы услуг, например, домашней прислуги, отчасти рабочих высокой квалификации — тех, кто связан с ремонтом промышленного оборудования. Их место занимают иммигранты.

Каждый технологический уклад формирует свою, присущую данной стадии профессионально-квалификационную структуру работников. В XIX — первой половине XX в.в. спрос на квалифицированных рабочих рос быстрее, чем на неквалифицированных, т.е. структура занятости постепенно сдвигалась от менее привлекательных рабочих мест к более привлекательным. Таким образом, технологические изменения обусловят смещение центра тяжести в спросе на рабочую силу в сторону квалифицированного труда. Это связано с тем, что технический прогресс и информационные технологии генерируют более сложные рабочие места, которые предъявляют всевозрастающие требования к образовательному и квалифицированному потенциалу работников. Например, состав рабочих механообрабатывающих цехов машиностроительных заводов СССР на рубеже 1950—60 гг. изменился следующим образом. При индивидуальном и мелкосерийном производстве почти 71% рабочих были станочниками-универсалами, доля наладчиков составляла всего 1,8%; слесарей, электриков-ремонтников и контролеров — 12%. С внедрением механизации и превращением производства в крупносерийное и массовое станочники-универсалы заменялись станочниками-оперативниками; их удельный вес среди рабочих превышал 63%, группа слесарей-ремонтников, электриков и контролеров составляла 17%, а число наладчиков возросло почти до 9%. Автоматизация вытеснила труд станочников-операционистов, и основную массу рабочих составляли наладчики — 53%, контролеры — почти 31% и операторы — 9%.

В будущем характер изменений в сфере занятости во многом будет зависеть от отрасли. Глобальные СМИ и развлечения, например, уже претерпели много изменений за последние пять лет. Сфере финансовых услуг и инвестиционному сектору, однако, еще предстоит коренным образом измениться, радикально трансформироваться. Тем, кто работает в области продаж и производства, потребуются новые навыки, такие как технологическая грамотность.

Мобильный Интернет и облачные технологии уже влияют на то, как мы работаем. Искусственный интеллект, 3D-печать и современные материалы все еще находятся на ранних стадиях использования, но темпы изменений будут ускоряться.

Таким образом, каждому техническому базису соответствует своя профессионально-квалификационная структура занятости.

К числу основных ожидаемых структурных сдвигов в профессионально-квалификационном составе (ПКС) занятых относятся:

- перераспределение контингента занятых в связи с переходом от индустриального типа экономики к инновационному в пользу работников умственного труда;
- повышение доли специалистов среднего уровня квалификации, занятых подготовкой информации, оформлением документации, учетом и обслуживанием, поскольку сложившиеся пропорции в численности специалистов высшего и среднего уровне квалификации сильно деформированы;
- существенная реструктуризация состава рабочих кадров по уровню квалификации в пользу квалифицированных рабочих индустриальных отраслей экономики. Высокая на сегодняшний день потребность, например, в операторах, аппаратчиках, слесарях-сборщиках и т.д. свидетельствует о применении устаревших технологий даже в рамках индустриального типа развития, а столь масштабное, как сейчас, применение труда неквалифицированных рабочих — слишком большая роскошь в условиях общего дефицита ресурсов труда;
- закономерное сокращение при переходе к инновационному типу экономики численности работников по многим группам профессий прежде всего мало- и неквалифицированного труда.

Таким образом, скоро людям придется «конкурировать» за рабочие места не только друг с другом, но и с роботами, так как, по нашему мнению, процесс сокращения реальных рабочих мест происходит все быстрее и не может сравниться по темпам с созданием новых.

Такое развитие событий изменит то, как мы живем и как мы работаем. Некоторые рабочие места будут исчезать, количество других будет расти, и рабочие места, которые даже не существуют сегодня, станут обычным явлением.

В этих условиях современное обеспечение предприятий подготовленными кадрами нам видится в создании справочника востребованных профессий, обновляемого каждые 3—5 лет. В нем должны найти отражение такие вопросы, как потребность в тех или иных профессиональных группах или специалистах в разрезе регионов и ожидаемая заработная плата выпускников. Это позволит прекратить прием студентов на специальности, не пользующиеся спросом и обеспечивающие относительную объективность при формировании планов подготовки кадров.

Прогнозировать, создавать новые технологии, пользоваться ими в шестом технологическом укладе придется уже нынешним школьникам, поэтому без переориентирования всей системы образования на новый уровень технологической жизни в повседневности, без всеобщего подъема культурного уровня всех слоев нашего общества технологический прогресс не даст ожидаемого результата.

Его основой может стать разработанный Агентством стратегических инициатив (АСИ) совместно с Московской школой управления Сколково Атлас новых профессий, в котором представлены 140 новых профессий в 12 отраслях, т.е. это те профессии, которые будут, по мнению экспертов, востребованы в ближайшем будущем и на которые нынешние абитуриенты, родители, ученики школ еще в средних классах должны обратить свое внимание, потому что они будут самыми интересными, перспективными, востребованными в будущем, в противовес так называемым профессиям-пенсионерам, которые, очевидно, все больше отходят в прошлое.

Если проанализировать содержание Атласа, то можно обратить внимание, что даже по названию этих профессий — биоинформатик, энергоаудитор и т.д. — речь идет о некоторой деятельности на стыке двух сфер (направлению подготовки). То есть то интересное, что рождается именно между двумя сферами, и позволяет развивать новый вид деятельности.

Некоторые профессии, еще 5 лет назад казавшиеся экзотикой, сейчас являются просто предельно необходимыми. Так, если несколько лет назад вопрос биосовместимости имплантов являлся темой научной работы, то через 3—4 года — это будет биоинженерная специальность, востребованная на уровне районной поликлиники. В этих условиях главной проблемой становится, насколько быстро можно будет с учетом специфики российского университетского образования гибко модернизироваться, чтобы, не испортив новым то хорошее, что есть, придать определенную гибкость формированию новых профессий.

Минобрнауки России намерен, проведя ревизию перечня профессий, которые можно будет получить в российских университетах, сократить его с 500 до 100 наименований, т.е. в 5 раз уменьшить количество специальностей в вузах. Чиновники полагают, что после такого сокращения молодежь сможет проходить подготовку более широкого профиля, что скажется на их трудоустройстве, так как в ныне действующих классификаторах много видов деятельности, не востребованных рынком труда из-за их слишком узкой направленности. В Общероссийском же классификаторе занятий (ОКЗ), который ведет Росстат, значатся всего 450 профессий и всего 28 из них обеспечивают половину занятости.

Распоряжением Правительства РФ от 03.11.2011 № 1944-р утвержден перечень направлений подготовки (специальностей) в образовательных учреждениях высшего профессионального образования, специальностей научных работников, соответствующих приоритетным направлениям модернизации и технологического развития российской экономики.

2.3. Количественные и качественные характеристики человеческих ресурсов в условиях цифровизации экономики

2.3.1. Количественные характеристики человеческих ресурсов

В условиях выхода из кризиса, когда растущему спросу на рабочую силу соответствует все более сокращающееся предложение труда, дефицит одного из основных факторов производства может стать существенным ограничителем развития экономики. Для отдельных отраслей и регионов этот дефицит будет особенно острым, поскольку наряду с количественным все в большей степени будет проявляться его качественный, структурный характер. Поэтому актуальность изучения проблемы спроса на рабочую силу, необходимости его количественной и качественной оценки на общероссийском и локальных рынках труда крайне высока.

Выполнение программы «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденной распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р, базируется на необходимости использования данных в цифровой форме являющихся ключевым фактором производства во всех сферах социально-экономической деятельности, что повышает конкурентоспособность страны, качество жизни граждан, обеспечивает экономический рост и национальный суверенитет. Данная Программа, ориентируясь на Стратегию развития информационного общества в Российской Федерации на 2017—2030 гг., утвержденную Указом Президента РФ от 09.05.2017 № 203, направлена на создание условий для развития общества знаний в Российской Федерации и повышение благосостояния и качества жизни граждан.

С использованием цифровых технологий изменяются повседневная жизнь человека, производственные отношения, структура экономики и образование, а также возникают новые требования к коммуникациям, вычислительным мощностям, информационным системам и сервисам. В настоящее время данные становятся новым активом, причем главным образом за счет их альтернативной ценности, т.е. по мере применения данных в новых целях и их использования для реализации новых идей.

Цифровизация экономики оказывает существенное влияние на персонал организации, имеющий количественные и качественные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены абсолютными и относительными показателями, такими как:

- списочная и явочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;
- среднесписочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений за определенный период;
- удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников фирмы;
- темпы роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;
- средний разряд рабочих предприятия;
- удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование, в общей численности служащих и (или) работников предприятия;
- средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;
- текучесть кадров;
- фондовооруженность труда работников и (или) рабочих на предприятии и др.

Совокупность перечисленных и ряда других показателей может дать представление о количественном, качественном и структурном состоянии персонала предприятия, а также тенденциях его изменения для целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования человеческих ресурсов.

Количественная характеристика персонала предприятия в первую очередь измеряется такими абсолютными показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников. Списочная численность работников предприятия — это показатель численности работников списочного состава на определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. Явочная численность — это расчетное количество работников списочного состава, которые должны явиться на работу для выполнения производственного задания. Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев (отпуска, болезни, командировки и т.д.).

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца (включая праздничные и выходные дни) и деления полученной суммы на число календарных дней месяца. Среднесписочная численность работников за квартал (год) определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы работы предприятия в квартале (году) и деления полученной суммы на 3 (12)

соответственно. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет работников списочного состава, в том числе учет приказов (распоряжений) о приеме, переводе работников на другую работу и прекращении трудового договора.

Кроме численности работников количественная характеристика трудового потенциала предприятия и (или) его внутренних подразделений может быть представлена следующим образом:

$$\text{Фрт} = \text{Чсс} \times \text{Трв},$$

где Фрт — трудовой потенциал предприятия и (или) его внутренних подразделений, человеко-дни или человеко-часы;

Чсс — среднесписочная численность работников, человек,

Трв — средняя продолжительность рабочего периода в днях или часах.

Использование количественных характеристик позволяет выявить соответствие уровня квалификации работ и рабочих. Для этого сравниваются доли работ, выполняемых по каждому разряду, с долей работников, имеющих соответствующий разряд и привлеченных для выполнения этих работ. Выявляется также соответствие рабочих мест уровню квалификации рабочих и сложности выполняемых работ. Коэффициент соответствия квалификационным требованиям рабочих мест (Кскт) рассчитывается следующим образом:

$$\text{Кскт} = \text{Чзан.} \times \text{Чнеобх.}$$

где Чзан — количество рабочих, занимающих рабочие места в соответствии с квалификационными требованиями;

Чнеобх — необходимое число рабочих соответствующего уровня квалификации.

Выявленные расхождения показывают недостатки в кадровом планировании персонала и позволяют разработать мероприятия по изменению квалификационного уровня работников или по изменению требований к уровню квалификации выполняемых ими работ.

Количественные характеристики используются также при рассмотрении структуры персонала организации. В зависимости от выбранных критериев рассматриваются разные аспекты этой структуры: по категориям, уровню квалификации, половозрастному признаку, стажу работы, уровню образования, степени участия в различных сферах деятельности, принадлежности к общественным и другим организациям и т.д. В каждом из этих случаев исследуется не только долевая характеристика, но и ее изменение в течение определенного периода времени.

Структурные характеристики могут касаться численности постоянного, принятого и уволенного персонала (в том числе уволенного по причинам текучести), что позволяет выявить основные причины изменения структуры персонала. В практической деятельности количество принятых и уволенных работников используется для расчета коэффициентов движения кадров. Выявление движения кадров в организации предполагает расчет следующих коэффициентов: оборота по приему, оборота по выбытию, сменяемости, стабильности и текучести кадров. При расчете всех этих коэффициентов используется среднесписочная численность.

Расчет среднесписочной численности за месяц производится суммированием списочной численности за каждый день месяца с учетом праздничных и выходных и делением по-

лученной суммы на число календарных дней в месяце. Причем в праздничные и выходные дни численность принимается на уровне предшествующего рабочего дня. Среднесписочная численность за неполный месяц рассчитывается суммированием списочной численности за каждый день отработанного периода с учетом праздничных и выходных и делением полученной суммы на число календарных дней в месяце. Расчет среднесписочной численности за квартал производится суммированием среднесписочной численности за каждый месяц квартала и делением полученной суммы на 3. Среднесписочная численность за год и неполный год определяется суммированием среднесписочной численности за каждый месяц отработанного периода и делением полученной суммы на двенадцать.

Расчет коэффициента оборота по приему кадров производится следующим образом:

$$K \text{ приема} = \frac{Ч \text{ принятых}}{Ч \text{ среднесписочная}} .$$

Коэффициент оборота по выбытию кадров рассчитывается по аналогичной формуле

$$K \text{ выбытия} = \frac{Ч \text{ выбывших}}{Ч \text{ среднесписочная}} .$$

Коэффициент сменяемости кадров в организации определяется как отношение наименьшего числа из принятых и уволенных к среднесписочной численности работников.

Расчет коэффициента стабильности кадров производится по следующей формуле:

$$K \text{ стабильности} = \frac{Ч \text{ на конец} - Ч \text{ принятых}}{Ч \text{ среднесписочная}} =$$

$$\frac{Ч \text{ на начало} - Ч \text{ выбывших}}{Ч \text{ среднесписочная}} .$$

Коэффициент текучести кадров определяется следующим образом:

$$K \text{ текучести} = \frac{Ч \text{ уволенных по особым причинам}}{Ч \text{ среднесписочная}} .$$

К особым причинам, характеризующим текучесть, относятся: увольнения по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины, в связи с несоответствием квалификации, в связи с привлечением к уголовной ответственности.

Уровень и динамика коэффициента текучести рассматриваются не только в целом по предприятию, но и по его структурным подразделениям, а также по категориям работников. Методика расчета этих коэффициентов, называемых частными коэффициентами текучести, аналогична представленной выше. Сопоставление частных и общих коэффициентов текучести позволяет определить коэффициент интенсивности текучести кадров ($K \text{ инт. текуч}$):

$$K \text{ инт. текуч.} = K \text{ текуч. частный} / K \text{ текуч. общий},$$

где $K \text{ текуч. частный}$, $K \text{ текуч. общий}$ — соответственно частный и общий коэффициенты текучести.

Коэффициент интенсивности текучести позволяет сравнить подразделения и группы работников по уровню их текучести и выявить наиболее проблемные зоны.

Среди всех коэффициентов движения кадров наиболее значимым для оценки состояния трудовых ресурсов организации является коэффициент текучести. Увеличение текучести отрицательно сказывается на результатах хозяйственной деятельности, так как каждый акт приема и увольнения связан с потерями для организации. Считается, что в среднем на каждом акте приема и увольнения теряется 18 рабочих дней. Исходя из этого влияние изменения текучести кадров на выпуск продукции ($\Delta V_{\text{тек}}$) характеризуется зависимостью

$$\Delta V_{\text{тек}} = (Ч_{\text{тек}0} - Ч_{\text{тек}1}) \cdot D_{\text{тек}} \cdot П_{\text{средн}}$$

где $Ч_{\text{тек}0}$, $Ч_{\text{тек}1}$ — численность работников, уволившихся по причинам текучести соответственно в анализируемом и базисном периодах;

$П_{\text{средн}}$ — среднедневная производительность труда в базисном периоде;

$D_{\text{тек}}$ — среднее число дней, теряемых одним работником при увольнении, равное 18¹.

Текучесть кадров является одной из неорганизованных форм трудовых перемещений, вызываемых объективными и субъективными причинами, в выявлении которых заинтересована каждая организация. Основные причины текучести кадров определяются путем проведения социологических исследований. Наиболее часто они связаны с тем, что не устраивает зарплата, далеко добираться до работы, не подходят условия труда. Устранение выявленных причин способствует повышению трудового потенциала организации и улучшению результатов ее деятельности.

Количественные изменения человеческих ресурсов выражаются через показатели абсолютного прироста, темпов роста и прироста. Абсолютный прирост определяется на конец рассматриваемого периода. Обычно это год или более длительный отрезок времени. Темп роста исчисляется как отношение абсолютной численности в конце данного периода к ее величине на начало периода. Если рассматриваются темпы за ряд лет, то среднегодовой темп ($I_{\text{средн}}$) определяется по средней геометрической, преобразованная формула которой имеет вид:

$$I_{\text{средн}} = \sqrt[n]{\frac{Ч_n}{Ч_1}}$$

где $Ч_1$, $Ч_n$ — численность персонала организации соответственно в первом и последнем (n-м) периодах.

n — число лет.

Темп прироста рассчитывается по формуле

$$I_{\text{прир}} = I - 1.$$

Количественная оценка изменения человеческих ресурсов позволяет выявить их тенденции, что необходимо учитывать для повышения эффективности деятельности организации.

¹ Сидоров Ю.Б. Экономика персонала. Часть 2. Практика. Учебник. — СПб: Издательство «Лань», 2009. С. 1009 — 1010.

2.3.2. Качественные характеристики человеческих ресурсов

В условиях цифровизации экономики возрастает роль не только количественной, но и качественной оценки человеческих ресурсов. Исходя из наиболее общего определения, качество — это совокупность свойств, явлений, процессов, осуществляемых с целью реализации содержания данного явления или процесса. Качество человеческих ресурсов организации можно рассматривать как качество рабочей силы. Поскольку качество рабочей силы достаточно устойчиво к внешним (и даже внутренним) воздействиям, необходима его диверсификация — процесс поиска новых, максимально благоприятных условий для накопления и использования человеческого потенциала, чтобы удлинить жизненный цикл совокупной рабочей силы.

Качество рабочей силы — это устойчивая совокупность свойств физических и умственных способностей человека, характеризующих уровень его подготовки (профессиональный и квалификационный), требуемый для выполнения определенного вида и сложности труда. Здесь важны три элемента, на которые необходимо воздействовать в направлении повышения качества рабочей силы:

- 1) свойства способностей человека, которые он приобретает в процессе своей подготовки при различных формах обучения;
- 2) свойства профессии и квалификации работника, характеризующие разный уровень их качества и изменяющихся в процессе переподготовки и повышения знаний;
- 3) соответствие имеющихся способностей работника видам и сложности выполняемого им труда, устанавливаемое при обмене и использовании рабочей силы.

Все это приводит к необходимости выделить понятие *функциональное качество рабочей силы*, т.е. ее способности выполнять определенную совокупность трудовых операций, которая формируется на основе качественной природы рабочей силы. Признаками функционального качества труда являются его производительность и результативность. Функциональное качество труда связано с качеством рабочей силы через движение сложности труда.

В процессе найма работников работодатель не знает реального качества приобретаемого товара (производительности труда работника). Эта информация для него недоступна. Однако доступен ряд других характеристик (образование, возраст, пол, национальность, опыт работы), которые рассматриваются как сигнальная информация о качестве рабочей силы, возможностях и способностях работника. Качество рабочей силы трактуется по-разному. В содержание качества рабочей силы входят квалификация и личные качества работника (рис. 2.4)¹.

К движущим силам изменения качества рабочей силы относятся те причины, которые являются внешними относительно качества рабочей силы. Такими внешними импульсами или факторами можно считать политические, экономические, демографические факторы и т.д. Выделение указанных факторов в качестве внешних импульсов изменения качества рабочей силы несколько условно, так как в некотором роде движущие силы и источники развития качества рабочей силы взаимосвязаны: если первые опосредуются внутренними источниками развития качества рабочей силы, то последние не могут действовать вне и без движущих сил. Только через изучение влияния факторов на изменение качества рабочей силы можно подняться до понимания внутренних источников его развития. Это предполагает их рассмотрение как особых факторов.

¹ Одегов Ю.Г. Экономика персонала. Часть 1. Теория : учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. М. : Альфа-Пресс, 2009. С. 523.

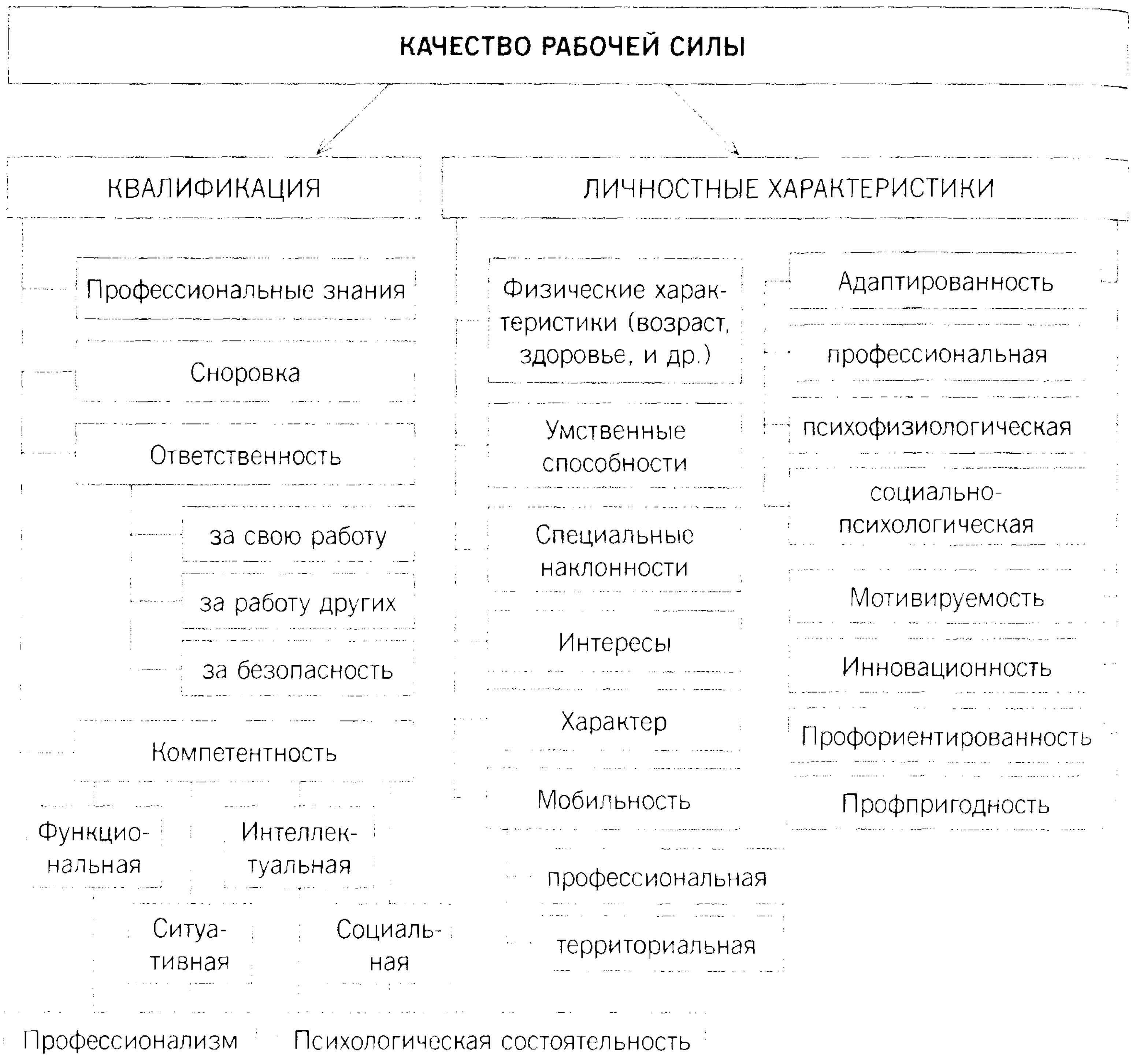


Рис. 2.4. Содержание понятия «качество рабочей силы»

Внешние факторы, влияющие на изменение качества рабочей силы, исходя из направленности действия по отношению к качеству рабочей силы можно разбить на три группы:

- 1) факторы прямого действия — непосредственно воздействующие на изменение качества рабочей силы;
- 2) факторы косвенного действия — воздействующие на изменение качества рабочей силы опосредованно;
- 3) условия, в которых действуют факторы, определяющие силу их действия и направленность.

К факторам прямого действия относятся факторы, непосредственно связанные с трудовой деятельностью и влияющие на степень реализации способностей человека к труду. Они тесно связаны с качеством трудовой жизни.

К факторам косвенного действия причисляются факторы, влияющие на процесс превращения потенциальной рабочей силы в реальную. Они влияют на изменение качества рабочей силы, вовлекаемой в трудовой процесс, а также на общий уровень качества рабочей силы. Это:

- состояние системы образования (как фактор формирования рабочей силы определенного качества);
- предложение рабочей силы на рынке труда;
- спрос на рабочую силу на рынке труда;
- цена рабочей силы, складывающаяся на рынке труда (зарботная плата).

Сила воздействия факторов, их направленность определяются условиями, в которых они действуют. К ним относятся:

- социально-политические условия. Они определяют цели и задачи формирования рабочей силы определенного качества, являются основой, базисом для всех остальных факторов;
- научно-технический прогресс;
- экологические условия;
- демографическая ситуация.

Используется также классификация факторов, формирующих качество рабочей силы, представленная в табл. 2.6¹.

Таблица 2.6

Факторы, формирующие качество рабочей силы современного производства

Уровни действия факторов			
Национальные	Территориальные (город, территориальное муниципальное образование)	Внутрифирменные (предприятие, корпорация, организация)	Личностные
Политическая стабильность, экономическая, инвестиционная и торговая политика	Экологические и санитарно-гигиенические условия жизни	Корпоративная стратегия, методы и стиль управления	Знание, профессионализм, здоровье, уровень духовного развития
Инфраструктура экономики, технологическая политика	Медицинское обеспечение	Технологический уровень	Характер мотивации трудовой деятельности
Социально-культурные нормы	Уровень жизни в данном регионе	Организационная структура	Формы организации труда
Правовая основа научно-технической, экономической, финансовой, торговой деятельности	Жилищно-коммунальное и транспортное обеспечение населения	Уровень развития организации труда	Преобладающая система ценностей
		Уровень развития культуры труда	
		Степень соответствия качества товаров (услуг) мировому уровню	

¹ Одегов Ю.Г. Экономика персонала. Часть I. Теория : учебник. / Ю.Г. Одегов, Г.Е. Вуденко. М. : Альфа-Пресс, 2009. С. 523.

Повышение качества рабочей силы — это перестройка ее внутренней структуры, проявляющаяся в изменении количества элементов, интенсивности их свойств и связей между ними. Регулирование этого процесса возможно на основе подхода, изложенного в программах стратегического развития. Этот подход позволяет исходя из развития качественных характеристик рабочей силы выделить приоритетные направления, интегрировать их в единую систему и осуществить детализацию с использованием единых принципов и закономерностей.

Для измерения качества рабочей силы используют ряд показателей объективного характера. Чаще всего качество рабочей силы пытаются измерить таким показателем, как квалификация. Несмотря на важность этой категории, ограничение измерения качества рабочей силы только данным понятием представляется недостаточным.

Швейцарский институт BERI каждый год проводит сравнительную оценку качества рабочей силы 49 стран мира. Интегральный показатель качества рабочей силы представляет собой средневзвешенную величину их четырех составляющих:

- 1) трудовое законодательство и тарифные соглашения;
- 2) соотношение между уровнями заработной платы и производительности труда;
- 3) трудовая дисциплина и отношение к труду;
- 4) уровень квалификации работников.

На основе экспертных оценок получают баллы, которые характеризуют степень благоприятствования для инвестиций и размещения производства:

- 66—100 баллов — страны, благоприятные для размещения производства;
- 51—65 баллов — страны, приемлемые для размещения производства;
- 36—50 баллов — страны, не очень благоприятные для размещения производства;
- менее 35 баллов — страны, не подходящие для размещения производства.

Качество человеческих ресурсов характеризуется с позиции физического, интеллектуального и социального развития, определяющих в конечном счете трудоспособность людей. Общая трудоспособность предполагает наличие у человека качеств (физических, психофизиологических, возрастных и т.д.), определяющих способность к труду вообще, не требующую специальной подготовки. Профессиональная трудоспособность — это способность к квалифицированному труду определенной профессии, т.е. способность к конкретному виду труда, требующему специальной подготовки.

Качество человеческих ресурсов проявляется в качестве рабочей силы, характеризующей уровень ее развития, который позволяет обеспечить адекватное качество индивидуального и коллективного труда на основе эффективного использования новых и новейших технологий, рациональных форм организации производства и рабочих процессов. Взаимосвязанными базовыми компонентами качества рабочей силы являются объем общеобразовательной подготовки работников, уровень общей культуры, уровень профессионализма и квалификации, наличный опыт и навыки в работе, нравственная надежность. Следовательно, качество рабочей силы — это совокупность профессиональных, образовательных, психофизиологических характеристик, позволяющих человеку выполнять трудовые функции той или иной сложности.

При характеристике качества рабочей силы учитываются следующие особенности:

- в современных условиях качество рабочей силы является главным фактором экономического роста;
- формирование рабочей силы высокого качества требует от самого человека и всего общества значительных затрат;
- рабочая сила в виде навыков и способностей является определенным запасом, т.е. может накапливаться;

- инвестиции в квалификационный комплекс рабочей силы и здоровье работника обеспечивают, как правило, его обладателю получение в будущем более высокого дохода;
- качественные характеристики рабочей силы не только подвержены физическому и моральному износу, но и способны накапливаться и приумножаться;
- характер и виды вложений в человека обусловлены историческими, национальными, культурными особенностями и традициями. Но лишь те вложения в человека могут быть признаны инвестициями в рабочую силу, которые общественно целесообразны и экономически необходимы.

Физическая составляющая качества человеческих ресурсов характеризует физические и психологические возможности людей, зависящие от здоровья человека, являющегося важнейшим фактором обеспечения безопасности и стабильности развития государства. Наиболее существенной характеристикой качества человеческого потенциала выступает *интеллектуальная составляющая* — накопление знаний и опыта по различным аспектам развития природы и общества, научно-технических, экономических и культурных достижений.

С точки зрения профессиональных способностей качественный состав человеческих ресурсов характеризуется образовательным уровнем и уровнем профессионального мастерства, являющимися не только специфической характеристикой трудовых ресурсов, но и показателями интеллектуального потенциала общества.

Поскольку человек приводит в действие средства производства, с их помощью создает материальные блага, то чем выше уровень развития личностного фактора, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор, поэтому очень важен *образовательный аспект человеческих ресурсов*.

Устойчивая тенденция к обновлению технологических процессов и необходимость обеспечения конкурентоспособности изделий на мировом и внутреннем (в границах единого экономического пространства) рынках предполагают усиление интеллектуальной подготовки работников, повышение доли их творческих функций, способности оперативно применять на практике постоянно обновляющуюся систему знаний и производственного опыта. Значимость этого принципа существенно возрастает в условиях широкого применения цифровых технологий. Увеличение удельного веса автоматизированных средств производства не только не заменяет человека, но и повышает его ответственность за эффективность использования вовлекаемых в инновационный процесс значительных экономических ресурсов и интеллектуального потенциала, требует строгого соблюдения технологического процесса, норм организации труда, которые определяются требованиями и конъюнктурой рынка наукоемкой продукции и услуг.

Современные автоматизированные системы могут достичь высокой эффективности, если обслуживаются работниками с адекватными им уровнем квалификации, развития творческих способностей, строго соблюдающих технологическую дисциплину. В связи с этим изменяются требования к качеству рабочей силы рабочих, специалистов, менеджеров.

Изменение требований, предъявляемых к рабочим. Высокотехнологичное автоматизированное производство создает благоприятные возможности для творческого, интеллектуального труда, порождая таким образом новый тип квалифицированного рабочего, приближающегося по своему развитию, общему и профессиональному образованию к техническому специалисту.

Изменяется социальный и профессиональный облик рабочего, границы его компетентности. Человек поднимается на более высокую ступень, управляя системой высокоэффективных машин. Новые профессии раздвигают жесткие рамки узкой специализации и требуют от рабочего разносторонних знаний и способностей для решения быстро изменяющихся слож-

ных производственных задач. Современный рабочий должен быть специалистом широкого профиля, быстро овладевающим новой техникой или новой профессией, новым видом деятельности. Кроме того, в условиях внедрения новых прогрессивных форм организации труда, в частности коллективных, от рабочего требуется способность овладевать и смежными специальностями. Таким образом, компетентность в ее нынешнем понимании подразумевает специалиста широкого профиля. Например, от рабочего такой профессии, как наладчик основного оборудования при гибких автоматизированных системах, требуется не только сноровка, но и глубокие технические специальные знания (в области механики, гидравлики, электротехники). На стадии, предшествующей безлюдной технологии, функции наладчика будут заключаться в таких операциях, как наладка высокотехнологичного оборудования, смена инструмента или оснастки, профилактический ремонт оборудования и систем управления. Для выполнения этих функций требуются рабочие весьма высокой квалификации, со знанием сложного оборудования и электронных систем управления.

Таким образом, рабочие кадры в условиях технологических нововведений должны обладать разносторонними техническими и научными знаниями, умением инициативно действовать; иметь развитое чувство ответственности за функционирование доверенной им подсистемы; должны быть готовыми к освоению новых видов продукции, технологии, оборудования, профессии и места работы.

Изменение требований, предъявляемых к специалистам. Среди требований, предъявляемых современным производством к специалистам, на первый план можно поставить фундаментализацию их знаний, которая позволит эффективно решать задачи развития стратегических направлений НТП и цифровизации экономики.

Важнейшим требованием, предъявляемым к кадрам специалистов, является постоянная готовность к самообучению и пополнению знаний, поскольку в условиях внедрения прогрессивных технологий полученные ранее знания быстро устаревают, снижая уровень профессиональной компетентности работника. Специалист современного производства должен обладать способностью к инновациям, которая включает техническое творчество, поиск оригинальных решений, умение определять время и условия замены техники и технологии на более совершенные.

Для реализации технологических нововведений также требуются специалисты широкого профиля, способные одновременно выполнять функции конструктора, технолога, организатора производства, экономиста, владеющего знанием научной организации труда, основами планирования и экономики производства, принципами управления предприятием. Например, инженеру, входящему в группу создателей или эксплуатационников новой техники, недостаточно быть просто инженером-механиком, инженером-технологом, инженером-электронщиком или еще более узким специалистом, например инженером-настройщиком, инженером-метрологом. Он должен знать несколько смежных дисциплин и быть гибким в своих подходах к решению производственных задач.

Изменение требований, предъявляемых к менеджерам. Новые повышенные требования предъявляются также к управленческому персоналу, выдвигая на первый план новую фигуру — высококвалифицированного управляющего, менеджера-профессионала. Менеджер — это организатор, умеющий оперативно оценивать производственную ситуацию, просчитывать варианты рационального решения возникающих задач на основе современных экономических методов с применением вычислительной техники, способный управлять финансами, кадрами, маркетингом, обосновывать и принимать решения.

Управленческий персонал должен выступать и в роли технических экспертов. Ему необходимо знать технологию, оборудование и характер его использования, владеть способами

применения продукции, выпускаемой предприятием, понимать тенденции развития технологии. Кроме того, он должен быть умелым психологом в сфере деловых и человеческих отношений, обладающим искусством общения и культурой поведения в производственных условиях, быть выдержанным, неизменно корректным, вежливым, внимательным, но требовательным и настойчивым, остроумным и находчивым.

Требованиями к перспективному менеджеру являются: владение знаниями о новых технологиях и инновациях; готовность к интернационализации менеджмента; способность пользоваться сложными процедурами принятия решений; способность общения с теми, кто помогает принять решение; высокая степень гибкости при внедрении работ; работа с различными системами мотивации; готовность к риску; знание людей для выбора сотрудников и руководства ими.

Важнейшим условием успешного функционирования любой организации является постоянное развитие персонала на базе полученного им ранее профессионального образования, что особенно важно в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков, поэтому подготовка рабочей силы должна быть направлена на некоторое опережение ее развития по сравнению с имеющимся в данный момент техническим уровнем производства. Несоответствие квалификации персонала потребностям предприятия отрицательно сказывается на результатах ее деятельности.

Возрастающее значение профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем в последние годы привели к тому, что ведущие мировые компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет — наибольшей (после заработной платы) статьёй расходов многих компаний. Такие организации, как IBM, «Моторола», «Дженерал моторз», ежегодно тратят миллиарды долларов на профессиональное развитие и обучение своих сотрудников и даже создали для этого собственные постоянно действующие университеты и институты. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, т.е. увеличение вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей. Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Неслучайно оно высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о поступлении на работу в ту или иную организацию. Выигрывает от профессионального внутриорганизационного развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Профессиональное обучение работников представляет непрерывную технологическую цепочку (рис. 2.5).

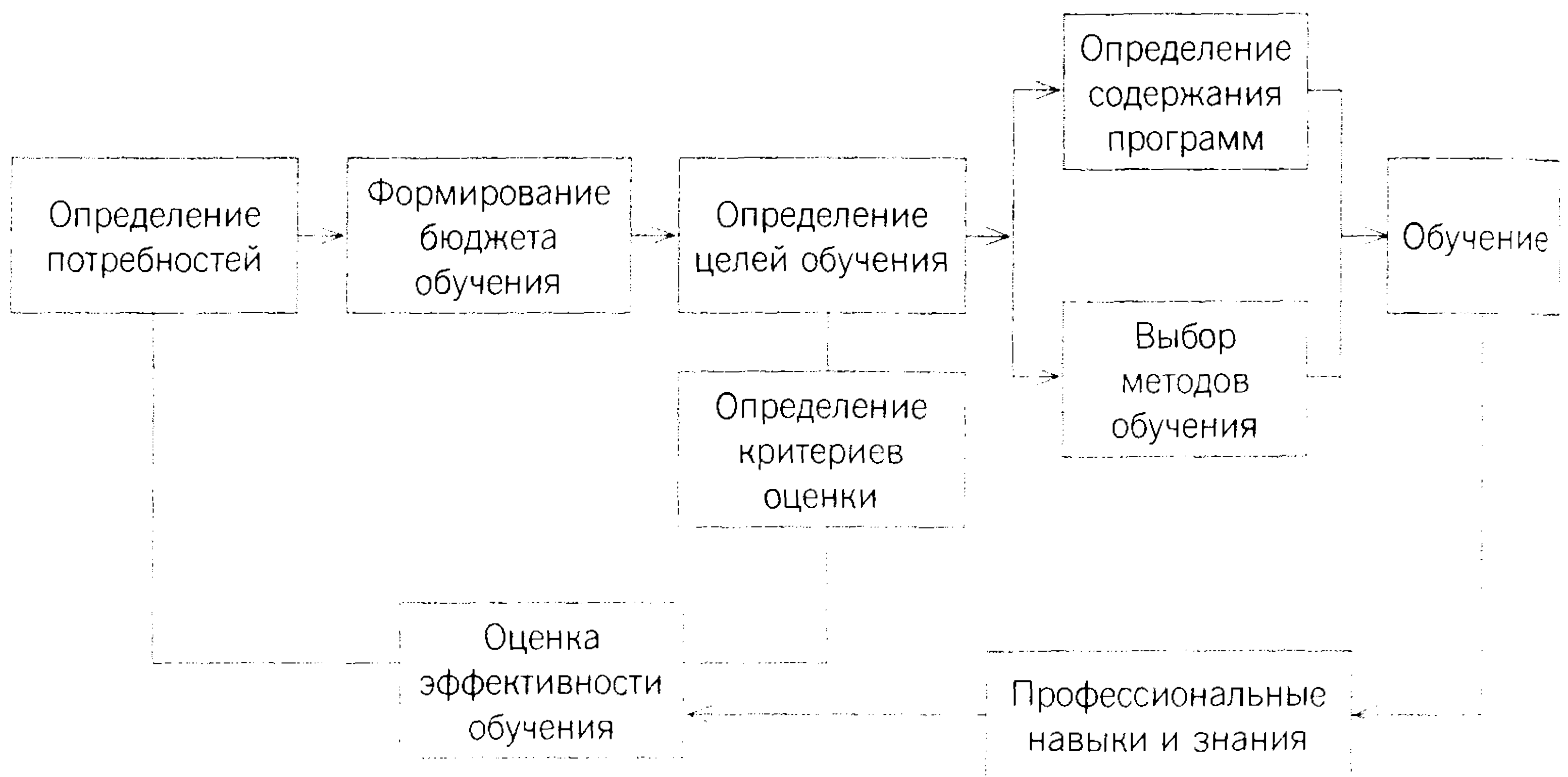


Рис. 2.5. Процесс профессионального обучения

Полученные в процессе обучения знания поднимают уровень развития человеческих ресурсов на более высокую ступень.

2.3.3. Направления совершенствования человеческих ресурсов в условиях цифровизации экономики

Цифровая экономика представлена тремя следующими уровнями, которые в своем тесном взаимодействии влияют на жизнь граждан и общества в целом и на человеческие ресурсы организации в частности:

- 1) рынки и отрасли экономики (сферы деятельности), где осуществляется взаимодействие конкретных субъектов (поставщиков и потребителей товаров, работ и услуг);
- 2) платформы и технологии, где формируются компетенции для развития рынков и отраслей экономики (сфер деятельности);
- 3) среда, которая создает условия для развития платформ и технологий и эффективного взаимодействия субъектов рынков и отраслей экономики (сфер деятельности) и охватывает нормативное регулирование, информационную инфраструктуру, кадры и информационную безопасность.

В связи с тем, что эффективное развитие рынков и отраслей (сфер деятельности) в цифровой экономике возможно только при наличии развитых платформ, технологий, институциональной и инфраструктурной сред, программа «Цифровая экономика Российской Федерации» сфокусирована на двух нижних уровнях цифровой экономики — базовых направлениях, определяя цели и задачи развития: ключевых институтов, в рамках которых создаются условия для развития цифровой экономики (нормативное регулирование, кадры и образование, формирование исследовательских компетенций и технологических заделов).

В целях управления развитием цифровой экономики настоящая Программа определяет цели и задачи в рамках пяти базовых направлений развития цифровой экономики в Российской Федерации на период до 2024 г., к которым относятся следующие:

- 1) нормативное регулирование;
- 2) кадры и образование;
- 3) формирование исследовательских компетенций и технических заделов;
- 4) информационная инфраструктура;
- 5) информационная безопасность.

Основной целью направления, касающегося нормативного регулирования, является формирование новой регуляторной среды, обеспечивающей благоприятный правовой режим для возникновения и развития современных технологий, а также для осуществления экономической деятельности, связанной с их использованием (цифровой экономики). По этому направлению предполагается:

- создание постоянно действующего механизма управления изменениями и компетенциями (знаниями) в области регулирования цифровой экономики;
- снятие ключевых правовых ограничений и создание отдельных правовых институтов, направленных на решение первоочередных задач формирования цифровой экономики;
- формирование комплексного законодательного регулирования отношений, возникающих в связи с развитием цифровой экономики;
- принятие мер, направленных на стимулирование экономической деятельности, связанной с использованием современных технологий, сбором и использованием данных;
- формирование политики по развитию цифровой экономики на территории Евразийского экономического союза, гармонизацию подходов к нормативному правовому регулированию, способствующих развитию цифровой экономики на пространстве Евразийского экономического союза;
- создание методической основы для развития компетенций в области регулирования цифровой экономики.

Основными целями направления, касающегося кадров и образования, являются:

- создание ключевых условий для подготовки кадров цифровой экономики;
- совершенствование системы образования, которая должна обеспечивать цифровую экономику компетентными кадрами;
- рынок труда, который должен опираться на требования цифровой экономики;
- создание системы мотивации по освоению необходимых компетенций и участию кадров в развитии цифровой экономики России.

Повышение качества человеческих ресурсов встраивается в систему развития общего образования, которая предусматривает индивидуализацию, ориентацию на практические навыки и фундаментальные умения, расширение сферы дополнительного образования. Развитие системы профессионального образования — расширение участия работодателей на всех этапах образовательного процесса. Одним из главных условий развития системы высшего профессионального образования становится вовлеченность студентов и преподавателей в фундаментальные и прикладные исследования. Это помогает не только сохранить известные в мире российские научные школы, но и вырастить новое поколение исследователей, ориентированных на потребности инновационной экономики знаний. Особое значение придается формированию системы непрерывного образования на основе внедрения национальной квалификационной рамки, системы сертификации, модульных программ, позволяющих максимально эффективно использовать человеческий потенциал и создать условия для самореализации граждан в течение всей жизни.

Необходимо учитывать особенности, характерные для инвестиций в сферу образования в процессе профессионально-квалификационного развития рабочей силы, способной к инновационному обновлению производства.

Во-первых, основная особенность инвестиций в сферу образования в том, что они идут как на воспроизводство интеллектуально-духовного потенциала общества, так и на развитие творческих способностей, профессионализма, социально-созидательных потенций каждого индивида, повышение его социального статуса.

Во-вторых, они осуществляются одновременно, а окупают себя в течение нескольких циклов производственного процесса, пока вновь не понадобится переподготовка работников в связи с возросшими требованиями инновационного обновления производства. Следовательно, инвестиции в образование приобретают форму оборота, аналогичную обороту основных производственных фондов и должны непосредственно относиться к издержкам производства. В процессе перенесения части затрат, вложенных в подготовку и квалификационный рост работников, на вновь создаваемую наукоемкую продукцию, более квалифицированная часть работников создает за равные промежутки времени более высокую стоимость, чем кадры с прежним уровнем подготовки.

В-третьих, длительность периода, в течение которого затраты на подготовку и квалификационный рост работников переносятся на вновь выпускаемую продукцию, должна определяться периодом морального старения приобретенных обучавшимися профессиональных знаний. Этот период в свою очередь вытекает из длительности цикла обновления знаний в соответствующих областях науки и техники. Стремление к сокращению указанного срока возмещения затрат на подготовку и переподготовку кадров ведет к неоправданному завышению себестоимости выпускаемой продукции и снижению прибыли. Наоборот, его удлинение сдерживает рост профессионально-квалификационного уровня работников, осуществляющих инновационное обновление производства. Следовательно, он сдерживает возможность создания за равные промежутки времени более высокой стоимости, чем средний труд.

В-четвертых, образовательный процесс предполагает овладение обучающимися постоянно обновляющейся системой знаний, что неизбежно обуславливает воспроизводство рабочей силы более высокого квалификационного уровня. В условиях становления и развития механизма рыночных отношений, стремления России завоевать устойчивые позиции на мировом рынке наукоемкой продукции необходимо только расширенное воспроизводство рабочей силы, реализующей инновационные проекты.

В-пятых, инвестиции в образование, профессионально-квалификационное развитие рабочей силы могут быть прямыми и косвенными. Прямые затраты в сферу образования направляются непосредственно на строительство новых и реконструкцию действующих объектов образования, их материально-техническое оснащение, совершенствование системы технических средств организации учебного процесса, оплату труда профессорско-преподавательского состава и учебно-вспомогательных работников, разработку информационно-обучающих технологий и учебно-методических материалов на электронных и бумажных носителях, управление процессом подготовки и повышения квалификации работников на различных квалификационных уровнях. Косвенные затраты связаны с процессом обучения и квалификационного роста работников, отвечающим современным требованиям научно-технического развития производства: кроме того, требуются инвестиции в развитие системы знаний научного фонда общества, в фундаментальные и прикладные исследования, преобразование информационного поля учебно-научного труда, квалификационный рост и совершенствование структуры научно-педагогического состава учебных заведений, передающих систему знаний обучающимся, наконец, усиление их социальной защищенности. Более того, научные знания становятся общедоступными и осваиваются значительно меньшими усилиями и средствами, чем те, которые

были затрачены при их производстве. Они могут служить обществу в течение длительного периода, что может привести к ошибочному мнению о даровом характере приобретения их последующими поколениями.

Более высокая стоимость при производстве качественно новых видов продукции, создаваемая за счет применения труда более высокой квалификации, требует и более высоких затрат всех видов ресурсов на предшествующих этапах — в период обучения и квалификационного роста каждого работника. В то же время ограниченность ресурсов, которые общество может выделить на воспроизводство работников интеллектуального труда, обуславливает особую актуальность проблемы оптимизации их использования и достижения за счет этого более высокого квалификационного уровня специалистов для успешной реализации инновационных проектов.

Увеличение темпов экономического развития, структурные изменения экономики, вызванные переходом к инновационному типу ее развития и приводящие к возрастанию роли человеческих ресурсов, связаны и с культурной сферой, что обусловлено следующими обстоятельствами:

- переход к инновационному типу развития экономики требует повышения профессиональных требований к кадрам, включая уровень интеллектуального и культурного развития, возможного только в культурной среде, позволяющей осознать цели и нравственные ориентиры развития общества;

- по мере развития личности растут потребности в ее культурно-творческом самовыражении, освоении накопленных обществом культурных и духовных ценностей. Необходимость в удовлетворении этих потребностей в свою очередь стимулирует развитие рынка услуг в сфере культуры.

Таким образом, необходимость дальнейшего совершенствования человеческих ресурсов обусловлена дефицитом квалифицированных кадров (инженерных и рабочих) и возрастанием роли человеческого капитала как основного фактора экономического развития. Конкурентоспособность современной инновационной экономики в значительной степени определяется качеством профессиональных кадров, уровнем их социализации и кооперации.

Концепция и Стратегии долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации предусматривают преодоление имеющихся негативных тенденций в развитии человеческих ресурсов. Основная задача состоит в формировании инновационной экономики с помощью превращения интеллекта, творческого потенциала человека в ведущий фактор экономического роста и национальной конкурентоспособности.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Каким образом изменилось место и восприятие труда в современном российском обществе с переходом к новому технологическому укладу и цифровизации экономики?
2. Что такое нетипичная занятость? Приведите примеры. Перечислите формы нетипичной занятости, наиболее распространенные в России и за рубежом.
3. Каковы особенности организации труда, характерные для экономики новых технологий?
4. Почему востребованность на рынке труда станет основной гарантией занятости в экономике новых технологий? Назовите ключевые факторы востребованности работников (персонала).
5. В чем заключается различие в содержании понятий «дистанционная (удаленная) занятость» и «дистанционный труд»? Перечислите виды и формы дистанционной занятости.
6. Каковы особенности дистанционной организации труда?

7. Назовите преимущества и недостатки дистанционной занятости.
8. Перечислите основные методы оценки эффективности дистанционной (удаленной) работы.
9. Каковы факторы сдерживают распространение дистанционного труда в России?
10. Каковы характерные черты и особенности инновационной экономики?
11. В чем причины изменений в структуре и требованиях к рабочей силе, а также к содержанию труда при переходе к шестому технологическому укладу экономики?
12. Каковы основные предпосылки формирования инновационной экономики?
13. С чем связано повышение роли знания в развитии экономики шестого технологического уклада?
14. В чем заключается сущность процесса интеллектуализации экономики и каковы определяющие векторы ее развития?
15. Обоснуйте необходимость формирования горизонтальной структуры управления для решения задач повышения эффективности труда в инновационной экономике?
16. Как качественно и количественно меняется спрос на рынке труда при переходе к новой инновационной экономике?
17. Как будет меняться профессионально-квалификационная структура занятости? Перечислите профессии будущего.
18. Что такое аддитивные технологии и в каких отраслях они применяются? Приведите примеры. Каковы особенности развития аддитивных технологий и перспективы их использования в России?
19. Прокомментируйте тезис: «Каждому техническому базису соответствует своя профессионально-квалификационная структура занятости».
20. Каковы основные факторы, тормозящие внедрение и использование новых технологий в российской экономике?
21. Что включает в себя понятие «человеческие ресурсы»?
22. В чем состоит разница между понятиями «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «персонал»?
23. В чем состоят основные особенности происходящих изменений в структуре человеческих ресурсов?
24. В чем состоит влияние цифровой экономики на человеческие ресурсы?
25. Какие показатели характеризуют численность человеческих ресурсов и их изменение?
26. Как рассчитывается численность человеческих ресурсов организации?
27. Как рассчитываются показатели абсолютного прироста, темпов роста, прироста человеческих ресурсов?
28. Какие показатели, применяются для оценки движений персонала организации?
29. В чем проявляется влияние текучести кадров на выпуск продукции?
30. Чем характеризуется физическая составляющая качества человеческих ресурсов?
31. В чем суть интеллектуальной составляющей качества человеческих ресурсов?
32. Что представляет собой профессионально-квалификационная структура работников организации, ее зависимость от структуры технического базиса?

Литература

1. *Актямов М.К.* Интеллектуально-инвестиционная поддержка инновационной деятельности конкурентоспособных предпринимательских сетей // *Инновации*. 2008. № 2. С. 24–36.
2. *Атаян В.* Аксиологические концепты регулятивной функции ценности в обществе // *Гуманитарные и социальные науки*. 2008. № 6. С. 2–9.
3. *Атлас новых профессий*. М. : АСИ, 2014.
4. *Бутрин Д.* Чью зарплату отберут роботы // *Коммерсант*. 2017. 13 апр. С. 8.

5. Бушмарин И. Научно-технический прогресс в рыночной экономике 90-х годов. Ч. 2. Трудовые ресурсы и сфера потребления в условиях рынка. М., 1994. С. 42—43.
6. Бушмарин И. Формирование трудовых ресурсов: опыт Запада и России // МЭиМО. № 2., 2005.
7. Ведомости. 2016, 19 янв. С. 20.
8. Ведомости. 2016, 27 янв. С. 20.
9. Влияние шестого технологического уклада на российский рынок труда. /Павлова В.В. — Материалы X Международной научно-практической конференции: «Экономический рост республики Беларусь». — Минск, 19—20 мая 2017 г. С. 43—45.
10. Горелова Е. К цифровой экономике не готовы // Ведомости. 2016, 22 июля. С. 21.
11. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. М. : Вильямс, 2001.
12. Елисеева Е. Кого скоро заменит искусственный интеллект // Metro. 2016, 13 сент. С. 16.
13. Иванов Д. Виртуализация общества. Версия 2.0. СПб. : Петербургское Востоковедение, 2002. 259 с.
14. Качество рабочих мест — базовое условие обеспечения эффективной занятости населения. / Павлова В.В. — Материалы международной научно-практической конференции по проблемам социально-трудовых отношений «Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление». — Воронеж, 26 мая 2017 г. С. 281—289.
15. Коммерсантъ. Деньги. 2016. № 26, 4 июля. С. 52.
16. Костерина И., Исупова О. Что такое молодежь? // Демоскоп Weekly. 2010. № 439—440. URL : <http://www.demoscope.ru/weekly/2010/0439/gender01.php>
17. Лапин Н.И. Функционально-ориентирующие кластеры базовых ценностей населения России и ее регионов // Социологические исследования. 2010. № 1. С. 28—29.
18. Манулов А. Роботы занимают рабочие места // Коммерсант. 2016, 19 янв. С. 2.
19. Маркс К., Энгельс Ф. Собр. Соч. 2-е изд. Т. 46. Ч. 1. С. 403.
20. Милов Г. Умные компьютеры, умные роботы, лишние люди // Ведомости. 2013, 28 мая. С. 20.
21. Одегов Ю.Г. Экономика персонала. Ч. 1. Теория : учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. М. : Альфа-Пресс, 2009. 1056 с.
22. Одегов Ю.Г. Экономика персонала. Ч. 2. Практика : учебник / Ю. Г. Одегов, Г.Г. Руденко, А.А. Федченко. М. : Альфа-Пресс, 2009. 1312 с.
23. Одегов Ю.Г., Павлова В.В. Трансформация труда: 6-й технологический уклад, цифровая экономика и тренды изменения занятости // Уровень жизни населения регионов России. 2017. № 4. С. 19—26.
24. Первый закон робототехники // Ведомости. 2016. 15 дек. С. 16.
25. Петроченко П.Ф. Влияние научно-технического прогресса на содержание и организацию труда. М. : Мысль, 1975. 230 с.
26. Пузанов М.Ф. Формирование рабочих кадров в условиях научно-технической революции. Киев : Виша школа, 1986. С. 34.
27. Резник С.Д. Основы личной конкурентоспособности : учебное пособие / С.Д. Резник, А.А. Сочилова. М. : ИНФРА-М., 2010.
28. Римашевская Н.М., Доброхлеб В.Г. Эффективность человеческого капитала в «новой» экономике // Народонаселение. 2010. № 2. С. 14.
29. Рынок труда : учебник / под ред. В.С. Буланова, Н.А. Волгина. М. : Экзамен, 2000.
30. Секрет фирмы // Деловой еженедельник. 2008, 31 авг. С. 57.
31. Тематическое приложение к газете «Коммерсант». 2014. № 209, 19 ноября. С. 26.
32. Терентьев Д. Труд как чудо // Аргументы недели. 2017. № 16. С. 8—9.
33. Федченко А.А. Аудит социально-трудовой сферы организации : учебное пособие. Воронеж. Изд-во Воронежского госуниверситета, 2009. 180 с.

34. *Шелер М.* Избранные произведения / пер. с нем. ; сост., науч. ред., предисл. А.В. Денежкин; послесл. Л.А. Чухина. М. : Гнозис, 1994.
35. *Шкаратан О.И.* Русская культура труда и управления // Общественные науки и современность. 2003. № 1. С. 30—31.
36. Экономика труда: теоретический и практический анализ : учебник / под ред. А.А. Федченко. М. : Экзамен, 2007. 510 с.
37. Metro. 2012, 15 марта. С. 10.
38. *Miegel M.* Exit. Woblstandobne Waehsturn Propylaen, 2010.
39. *Rump J.* Institut Fur Beschäftigung and Employability. URL : www.ibe-ludwigshafen.de

Система управления человеческими ресурсами организации

3.1. Понятие о системе¹ управления персоналом и человеческими ресурсами организации

На практике выделяют как минимум две подсистемы — управляющую подсистему (или субъект управления) и управляемую подсистему (или объект управления). Систему управления, в которой субъект объекта управления составляют главным образом люди, называют социальной системой управления. Основу субъекта управления в организации составляют работники аппарата управления, основу управляемой подсистемы — персонал.

Сама система может выступать элементом системы более высокого порядка. Например, система управления персоналом состоит из отдельных элементов — направлений кадровой работы (рис. 3.1). В то же время управление персоналом служит элементом системы управления организацией.

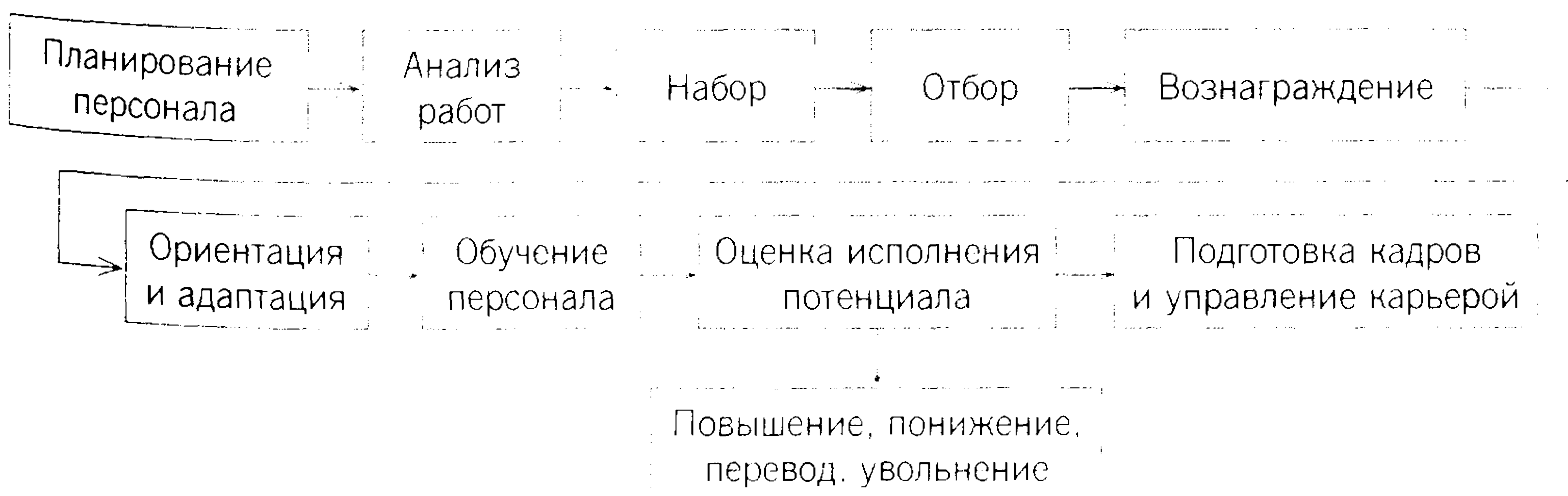


Рис. 3.1. Система управления персоналом

¹ Система — это целостная и упорядоченная совокупность элементов, которая обладает новыми качествами, не присущими каждому из входящих в нее элементов в отдельности.

Системный подход к организации заключается в том, чтобы рассмотреть ее как комплекс взаимодействующих элементов. Иными словами, системный подход предполагает целостный взгляд на субъект управления, т.е. его сущность состоит в том, что система управления и отдельные ее части рассматриваются как целое, самостоятельное явление, характеризующееся целями деятельности и развития, ресурсами, структурой, процессами и взаимосвязями с другими системами. Таким образом, любая система должна иметь *цель*, обладать *ресурсами* и быть *организована* для достижения поставленной цели (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Примерный вариант иерархии и структуры целей компании в вопросах персонала¹

Уровень	Конечная цель	Стратегическая цель	Оперативная цель
Компания в целом	Быть всегда на шаг впереди конкурентов	Обеспечить конкурентное преимущество собственного человеческого ресурса	Выйти на уровень стандарта качества /50-9001 в течение 2,5 лет
Управление персоналом	Процесс	Обеспечить конкурентное преимущество собственного человеческого ресурса	Выйти на уровень стандарта качества 750-9001 в течение 2,5 лет
	Система	Создать идеальную систему управления персоналом (службу персонала)	Новационность Проактивность Адаптивность Системность Эффективность Скорость Информационная прозрачность
Развитие персонала	Процесс	Выйти на уровень стандарта качества /50-9001 в течение 2,5 лет	Выявить ядро и резерв, разработать программы их развития в течение 1- 1,5 лет, разработать и внедрить ротацию персонала как метод его развития, распространить широту охвата коллектива программами развития персонала до 100% оптимального уровня
	Система	Создать идеальную систему развития персонала	Работа с резервом: определить ключевые направления обучения резерва; провести мониторинг рынка тренинговых и консалтинговых услуг; сформировать готовые предложения. Ротация: проанализировать возможность внедрения данного метода в течение двух месяцев и т.д.
		Системность Широкий инструментарий. Четкость целей. Скорость. Эффективность. Обеспечение взаимосвязи. Адекватный учет. Действенность. Непрерывность обучения. Индивидуальный подход	Инструментарий: провести анализ СМИ и специализированной литературы с целью выявления максимально широкого числа возможных методов развития персонала (три недели). Проанализировать «доступность» данных технологий с помощью мониторинга рынка консалтинговых и образовательных услуг (три— девять недель) и т.д.

¹ По причине невозможности отразить в таблице все оперативные цели, в нее включены выборочные примеры.

Системный подход считается универсальной методологией менеджмента. Его суть — формирование образа мышления: все явления внешней и внутренней среды рассматриваются в единстве. Иными словами, руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов (таких как люди, структура, задачи и технология), ориентированных на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Как и системный, ситуационный подход к управлению — скорее способ мышления, чем набор конкретных действий, сконцентрированный на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Самый эффективный метод в конкретной ситуации тот, который более всего ей соответствует. Этот подход: предлагает менеджерам быстро решать проблемы в конкретной ситуации; ориентирован на управление стохастическими процессами; оперирует вероятностными критериями при анализе, прогнозировании и планировании деятельности; нашел практическое воплощение в системе управления «точно в срок».

Стабильные и развивающиеся компании все чаще используют клиентоориентированный подход, подразумевающий наличие в организации системы взглядов, идей и методов управления, позволяющий заботиться о максимально эффективном удовлетворении потребностей клиентов и направленных на построение долгосрочных отношений с ними. Этот подход влияет на все аспекты жизни компании, особенно на корпоративную культуру, посредством формирования соответствующих ценностей, правил, принципов работы с клиентами. Ключевую роль в этом играет персонал организации, выстраивающий отношения с клиентами и создающий имидж компании.

В связи с этим уже на стадии отбора необходимо: видеть, какой человек приходит работать в организацию; оценить его готовность ориентироваться на клиента; выявить наличие у него качеств, соответствующих ценностям и принципам компании-работодателя.

Составляющие клиентоориентированности персонала:

- сервисная — предполагает, что сотрудники знают установленные качественные параметры продукции (услуги), условия гарантии и сроки доставки и выполняют все эти необходимые требования;

- эстетическая — включает в себя дизайн товара, упаковку, внешний вид сотрудников, офиса и т.д.; сотрудники знают и соблюдают стандарты внешнего вида, обстановки на рабочем месте;

- этическая — предполагает формирование отношений с клиентами и развитие навыков работы с ними, включая:

- «вежливость взаимодействия» — персонал не просто обладает такими качествами, как вежливость и внимательность, но и демонстрирует их в своем поведении,

- «стабильность взаимодействия» — сотрудник быстро устанавливает с клиентами дружеские, доверительные и долгосрочные отношения,

- «компетентность взаимодействия» — персонал дает грамотные консультации, общаясь с клиентами.

Под системой управления персоналом понимается совокупность методов, процедур и программ воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала (рис. 3.2).

Системный подход отражает учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления персоналом и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование, организацию и стимулирование работы с персоналом на производстве.

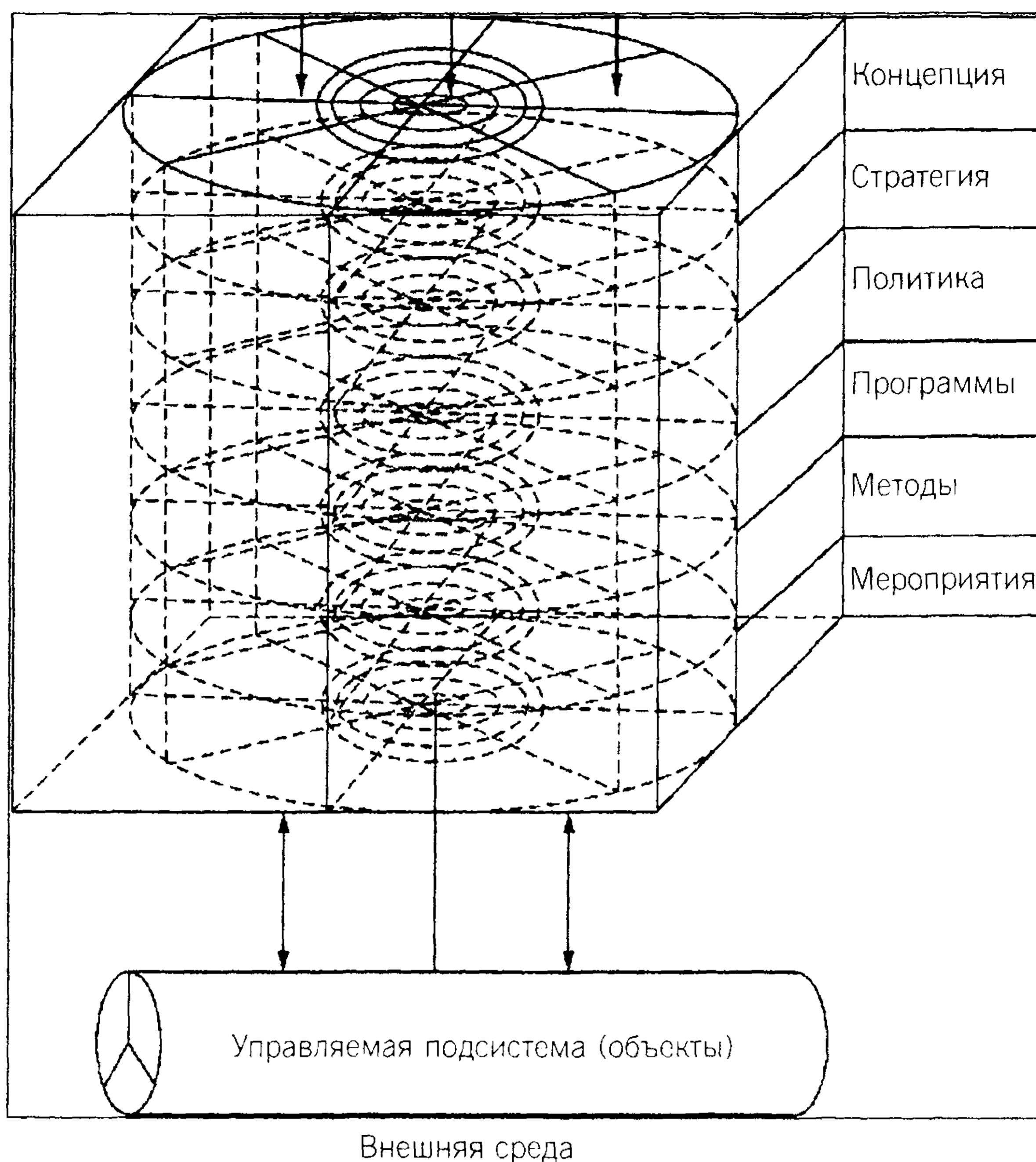


Рис. 3.2. Общая структура системы управления персоналом

Основные характеристика систем представлены на рис. 3.3.

Содержание системы управления персоналом позволяет отнести ее к числу экономических и социальных, а принадлежность к области управления -- к организационным. В результате этого ее функционирование и развитие подчиняется экономическим и социологическим законам, а также законам управления.

К основным чертам системы управления персоналом относятся: сложность, вероятностный характер связей, делимость, иерархичность, эмерджентность, динамизм, устойчивость, поликритериальность. Это особо сложная система (рис. 3.4). Количество элементов и связей системы очень велико (подчас все их трудно или невозможно выявить). Изменение отдельных элементов и связей между элементами носит случайный характер. Система управления делима и множественна, она подразделяется на подсистемы и элементы, находящиеся между собой в определенных отношениях. Она является иерархической, многоуровневой, отдельные ее уровни находятся в отношениях соподчинения, а каждый элемент или подсистема входят как составные части в систему. В системе возникновение новых качеств происходит скачкообразно, и в этом проявляется свойство эмерджентности.



Рис. 3.3. Общие характеристики систем

но существует относительно короткий во времени переходный процесс от старого в новое состояние системы, и это свойство (способность) системы приобретать новые качества и переходить в новое состояние называют динамизмом. Важнейшее свойство системы — ее устойчивость, которая проявляется в том, что между отдельными переходными состояниями (процессами) система занимает положение устойчивого равновесия и некоторые внутренние и внешние возмущения не могут разрушить это состояние равновесия, поэтому система нечувствительна к этим возмущениям. Сложная система — многоцелевая. Степень достижения отдельных целей различна, поэтому система управления персоналом рассматривается как поликритериальная, требующая ранжировать критерии достижения целей и эффективности функционирования.

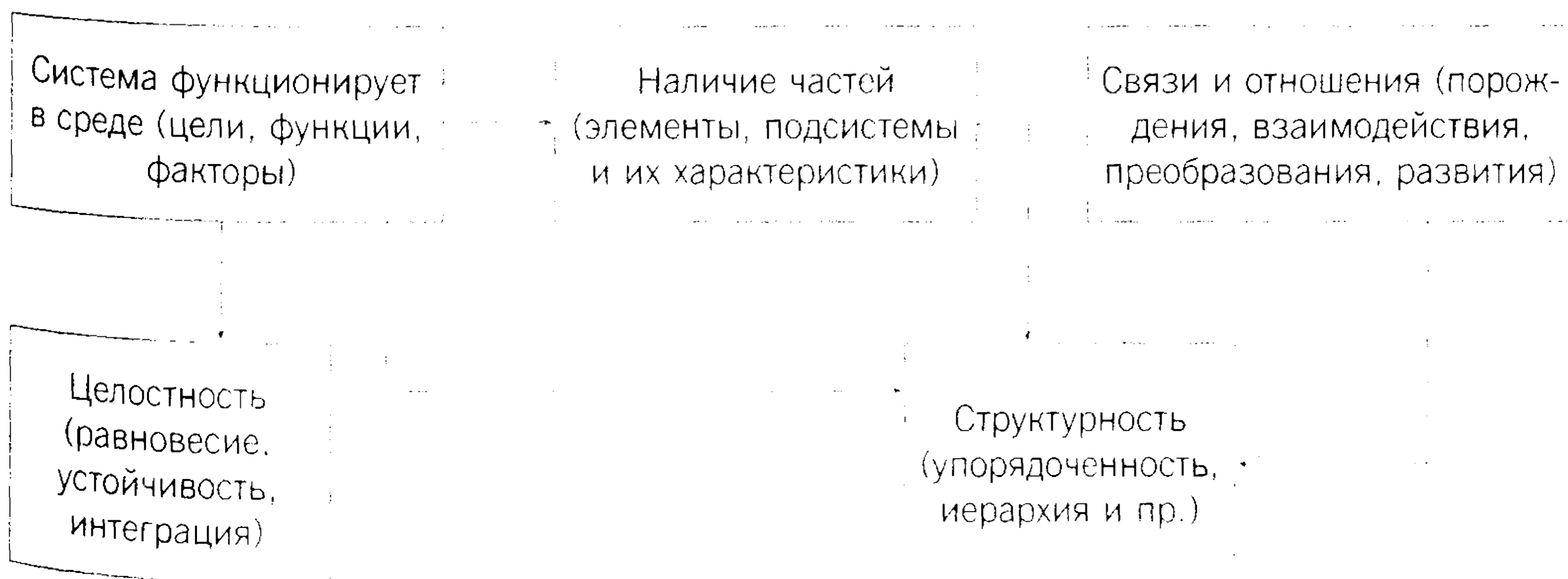


Рис. 3.4. Взаимосвязь черт системы управления персоналом

Как и любая организационная система, система управления персоналом — открытая (рис. 3.5). Входы, или ресурсы системы, представляют собой компоненты, передаваемые системе из среды. При помощи входов осуществляется влияние среды на систему. Выходы, или конечный продукт системы, — это компоненты, передаваемые системой окружающей среде. Посредством выходов система может оказывать влияние на среду.



Рис. 3.5. Иллюстрация открытости системы

Внешние связи системы реализуются входными и выходными элементами, а также обеспечиваются функцией системы. Обратная связь заключается в том, что результат предыдущего действия влияет на последующее течение процесса. Если обратная связь усиливает результат первоначального воздействия, то она называется положительной, если ослабляет — отрицательной.

Без обратных связей управляющая подсистема не будет получать информацию об эффекте воздействия. Именно обратная связь обеспечивает относительную устойчивость системы, позволяет формировать повторяющиеся процессы.

Относительная открытость системы управления персоналом проявляется как в системе в целом, так и в ее отдельных элементах. Так, выделяют «открытую» и «закрытую» кадровую политику, дающую представление и о системе управления персоналом в целом.

Проблема открытости-закрытости системы управления персоналом тесно связана с ее автономностью. Будучи зависимой от среды, система может и должна функционировать относительно автономно.

Относительно сходными признаются такие качества системы управления персоналом, как адаптивность и способность к самоорганизации. Для обеспечения способности к адаптации система должна содержать избыточность, обусловленную необходимостью выживания в непредсказуемых экстремальных условиях.

Наряду с наличием качества самоорганизации как следствия объективности протекания в организации социально-трудовых процессов, система управления персоналом является также и управляемой, что обусловлено вхождением в нее субъекта управления. Уровень управляемости системы зависит от того, насколько полон охват процессов функциями управления, совершенны ли используемые методы.

Характер протекания внутрисистемных процессов позволяет оценить состояние системы: функционирующая, формирующаяся или реорганизуемая (рис. 3.6).

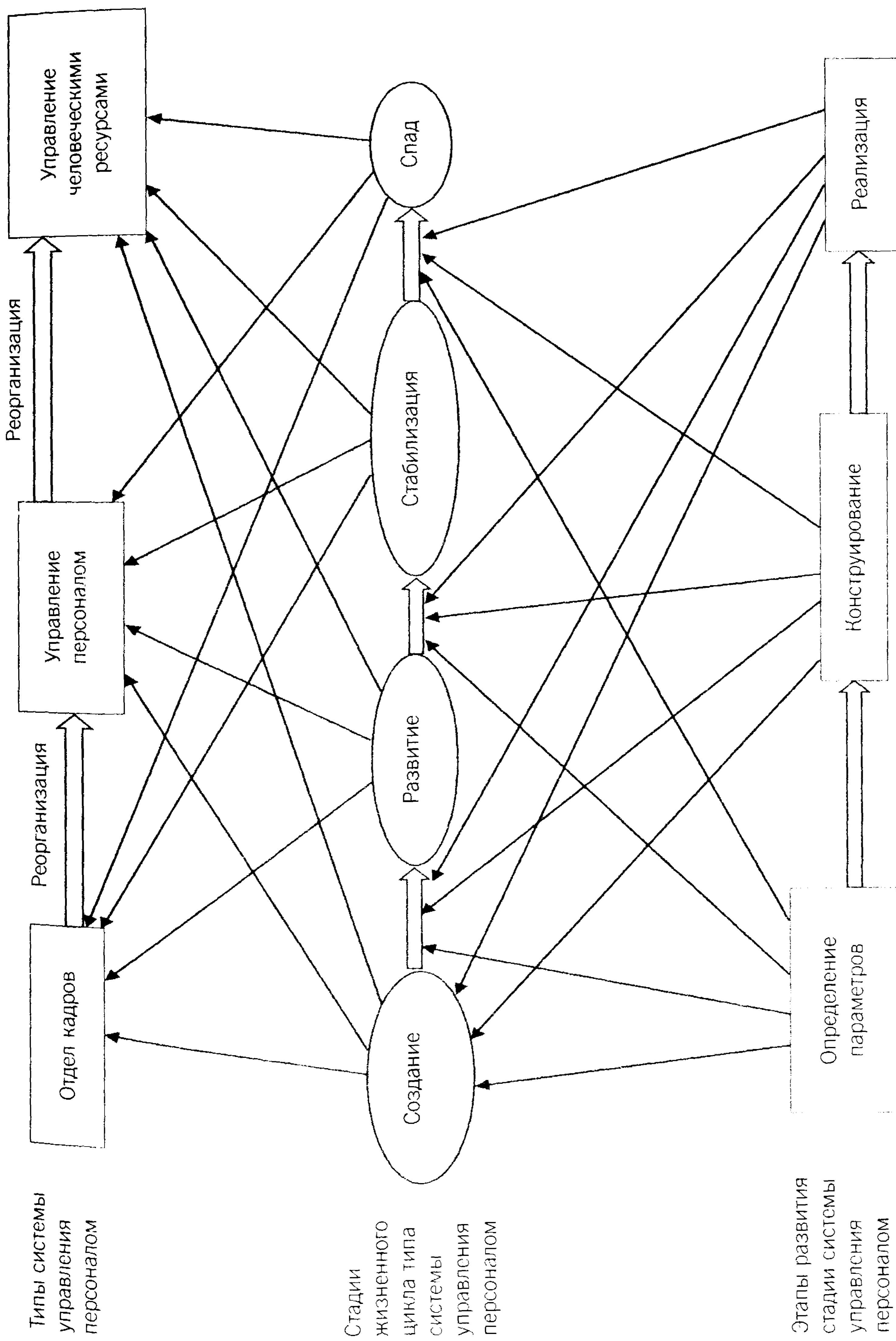


Рис. 3.6. Развитие системы управления персоналом

Управление персоналом на предприятиях и фирмах России должно приобрести системность и завершенность на основе современных концепций кадровой политики, комплексного решения кадровых проблем, совершенствования существующих и внедрения новых форм и методов работы с персоналом, реализуемых в рамках концепции управления человеческими ресурсами. К системе управления персоналом предъявляется ряд требований общеметодического характера, несоблюдение которых предопределяет ее конечную неэффективность с соответствующими негативными последствиями для организации в целом.

Зарубежный и отечественный опыт работы по данному направлению позволяет сформулировать следующие, наиболее значимые условия:

- формируя систему, необходимо учитывать специфические особенности как отраслевого характера, так и конкретной организации; система должна иметь комплексный характер, т.е. содержать все необходимые элементы — базовую стратегию, операционные подсистемы и блок ресурсного обеспечения;

- функционирование системы должно обеспечиваться на всех уровнях управления организацией (организация в целом, структурные подразделения, отдельные исполнители);

- система должна разрабатываться в соответствии с предварительно определенной концепцией стратегического развития организации, т.е. отражать ее перспективные потребности и задачи;

- на стадии разработки системы должно обеспечиваться рациональное сочетание с одной стороны, необходимого уровня статичности (т.е. стабильности) ее ключевых элементов, а с другой — высокой степени адаптируемости их к прогнозируемым изменениям внешней и внутренней среды;

- система должна обеспечивать по возможности многоплановый характер воздействия на непосредственный объект управления, т.е. включать максимально широкую номенклатуру административных, экономических и социально-психологических методов;

- необходимым элементом системы должен выступать формализованный процесс ее практического внедрения, эксплуатации и последующего развития.

Эти требования подлежат дальнейшей детализации и уточнению исходя из специфики локальных элементов системы (рис. 3.7). Системы управления персоналом обладают рядом общих свойств:

- 1) представляют собой первый слой управления любой организации, так как именно люди, объединенные общими целями, эту организацию и составляют;
- 2) управление персоналом присутствует во всех функциональных сферах деятельности — производстве, маркетинге, финансовой сфере, эккаунтинге инновационной сфере;
- 3) главные цели системы управления персоналом совпадают с целями организации;
- 4) имеют общие черты, свойственные коллективам людей — потребность в общении, возможность возникновения конфликтов и т.д.;
- 5) содержат примерно одинаковые элементы по функциональному составу.

Многообразие функций системы, применяемых методов и подходов, целей и самих трудовых ресурсов определяют многообразие систем управления персоналом. Двух идентичных систем управления персоналом нет.

Системы управления персоналом классифицируются по виду предприятия; принятому на предприятии управлению; организационной структуре предприятия; социально-трудовым отношениям на предприятии (табл. 3.2). Каждый из предлагаемых параметров имеет собственную классификацию, что и делает всю классификацию многоуровневой.

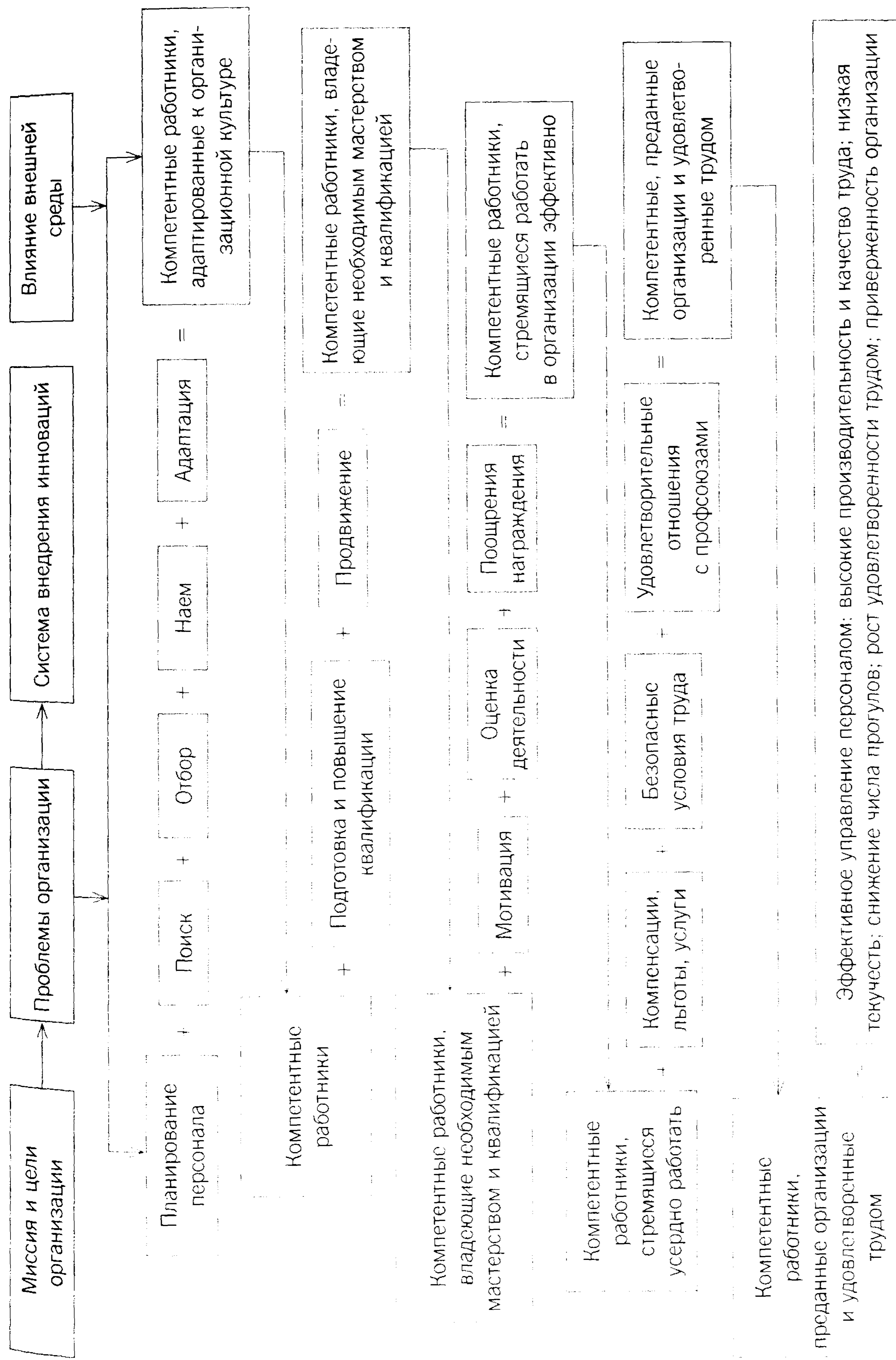


Рис. 3.7. Примерная схема системы управления персоналом

Таблица 3.2

Признаки, определяющие систему управления персоналом

Признаки, характеризующие			
организацию	методы управления	организационную структуру	социально-трудовые отношения
Назначение. Правовая форма. Широта продукто- тематического профиля. Число стадий производственного процесса. Характер производ- ственного процесса. Форма производствен- ного процесса. Размер. Известность. значимость	Вид управления. Способ принятия решений. Параметры управления. Стиль управления	Организационная фор- ма управления. Степень концентрации. Степень адаптивности отношений. Организационное поведение	Политика в области социально-трудовых отношений. Организационная культура. Коммуникации. Мотивация. Корпоративная культура. Экономические интересы

Система управления персоналом (согласно первому признаку) малого предприятия будет отличаться от системы управления персоналом среднего, а тем более крупного конгломерата (численностью сотрудников, масштабом производства и т.д.). Форма собственности предприятия определит структуру управленческого аппарата, применяемые методы мотивации и т.д. Профиль предприятия и тип производственных процессов обуславливают профессиональный и квалификационный состав трудовых ресурсов, методы анализа рабочих процессов, различие применяемых методик систем организации и оплаты труда и т.д.

Выбор второго признака классификации обусловлен следующим: допустим есть две идентичные организации по приведенным в первом уровне признакам. Они могут различаться по виду принятого управления (стратегическое управление, управление со стратегическими задачами, управление со стратегическим планированием, конкурентное управление, инновационное управление, активное управление, плановое управление, реактивное управление, оперативно-производственное управление); по способу принятия решений (управление может быть централизованным, децентрализованным, смешанным); по параметрам управления (управление может быть программным, следящим, адаптационным, экстремальным, смешанным); по стилю руководства (различают управление авторитарное, демократическое, либеральное, смешанное).

Третий признак (третье направление) классификации связан с организационными формами предприятия, так как каждой организационной форме присущи свои способы подбора и расстановки кадров, осуществления коммуникаций и т.д. В качестве основных признаков, характеризующих организационные формы предприятия и имеющие, на наш взгляд, наибольшее влияние на качественные и количественные изменения в системе управления персоналом, предложены следующие: организационная форма управления (может быть линейная (однолинейная, многолинейная), штабная, функциональная, дивизиональная, продуктовая, проектная, матричная, комбинированная); степень концентрации (индивидуалистская организация: корпоративная: горизонтально-интегрированная, вертикально-интегрированная, смешанная); степень адаптивности (быстроты реагирования на изменения внешних и внутренних условий) — различают бюрократические (механические) и гибкие

Таблица 3.3

Основные элементы организации, формирующие систему управления персоналом

Элементы системы управления	Классический подход к управлению (традиционная организация)	Акцент в управлении на персонал (организация будущего)
Цели	Ориентация на продукт. Конечный результат — произведенная продукция	Бескомпромиссная ориентация на клиента: не «хозяин-барин», а «клиент-король». Конечный результат — получение прибыли
Персонал	Стоимостной фактор производства, рабочая сила, человеческий фактор, подчинение	Основа и источник успеха. Кадровый потенциал. Сотрудники
Приоритет	Результат. Человек — исполнитель производственных задач	Человек. Результат зависит от человека. Человек — «мотор богатства», основной источник которого — образование, квалификация, развитие персонала
Ресурсы организации	Физический капитал. Денежный капитал	Физический капитал. Человеческие ресурсы (человеческий капитал). Денежный капитал
Расходы на персонал	Прямые затраты	Долгосрочные инвестиции
Привлечение персонала на фирму	Денежный стимул	Активный поиск. Реклама. Социальные льготы
Расходы на обучение	Минимальные	Определяются по критерию «затраты — выгода»
Формы обучения	На рабочем месте	Все формы, включая общее образование
Социальная структура	Отсутствует	Формируются отдельные компоненты по критерию «затраты — выгода»
Стиль управления	Авторитарный (фирменный)	Солидарный стиль управления
Организация труда	Индивидуальная	Индивидуальная, коллективная
Регламентация исполнителя	Жесткая	Разная степень свободы в организации труда
Мотивация к труду	Индивидуальная	Сочетание экономических и социально-психологических стимулов, использование различных мотивов деятельности
Горизонт (сроки планирования)	Краткосрочный	Период жизненных циклов человеческих ресурсов
Функции кадровых служб	Преимущественно учетные	Преимущественно аналитические и организационные
Измерение достижений	Прибыль	Прибыль и показатели социальных результатов
Эффективность труда	Разделение и специализация труда	Осознание предела специализации с позиции удовлетворенности работника
Предприятие	Хозяйственная единица	Социально-экономическая система
Организация предприятия	Закрытая система	Открытая система, взаимодействующая с окружающей средой
Реакция	Только на рынок и конструктивную среду	На многие заинтересованные группы и социальные слои

Наиболее значимые условия, предъявляемые к системе управления персоналом:

- при формировании системы необходимо учитывать специфические особенности как отраслевого характера, так и конкретной организации;
- система должна иметь комплексный характер, т.е. включать в себя все необходимые элементы — базовую стратегию, операционные подсистемы и блок ресурсного обеспечения;
- функционирование системы должно обеспечиваться на всех уровнях управления организацией (организация в целом, структурные подразделения, отдельные исполнители);
- на стадии разработки системы должно обеспечиваться рациональное сочетание, с одной стороны, необходимого уровня статичности (т.е. стабильность) ее ключевых элементов, а с другой — высокой степени адаптируемости их к прогнозируемым изменениям внешней и внутренней среды;
- система должна обеспечивать по возможности многоплановый характер воздействия на непосредственный объект управления, т.е. включать максимально широкую номенклатуру административных, экономических и социально-психологических методов;
- необходимым элементом системы должен выступать формализованный процесс ее практического внедрения, эксплуатации и последующего развития.

В целом структура системы управления персоналом и ее горизонтальный и вертикальный срезы представлена на рис. 3.9.

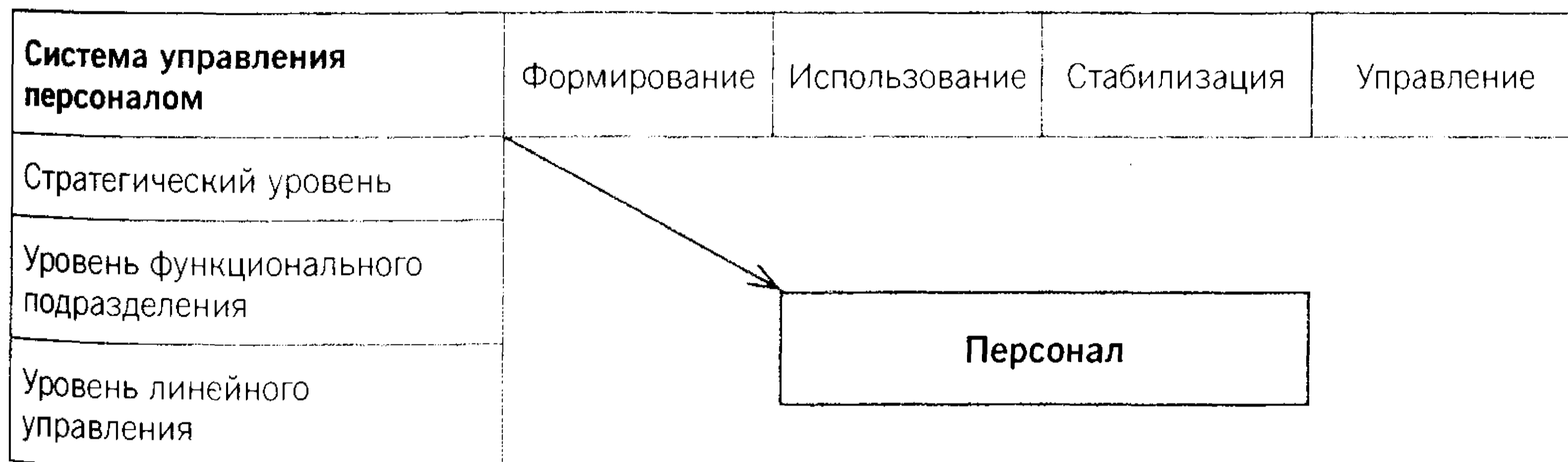


Рис. 3.9. Горизонтальный и вертикальный разрезы системы управления персоналом

Основные компоненты системы управления персоналом организации следующие.

1. Формирование кадровой политики на основе стратегического планирования и определения целей организации.
2. Кадровое планирование. Подразумевает определение качественной и количественной потребности в персонале.
3. Комплектование штата и адаптация новых работников. Представляет собой:
 - поиск и привлечение кандидатов;
 - отбор лучших кандидатов;
 - адаптацию новых работников.
4. Обучение и развитие работников. Имеется в виду:
 - обучение, переобучение, повышение квалификации персонала;
 - формирование резерва и работа с ним;
 - планирование карьеры.

5. Оценка и контроль означает:
 - оценку рабочих показателей;
 - контроль трудовой и исполнительской дисциплины;
 - мониторинг состояния всех направлений работы с персоналом.
6. Активизация потенциала человеческих ресурсов. Включены:
 - система материального и морального стимулирования труда;
 - система информирования персонала;
 - социальная защита и система льгот;
 - формирование организационной культуры и развитие трудовой морали.
7. Кадровое делопроизводство.

Механизм реализации системного подхода к управлению персоналом представлен на рис. 3.10.



Рис. 3.10. Системный подход к управлению человеческими ресурсами

Развитие менеджмента в XX в. сопровождалось стремительным изменением общественных взглядов на роль человека в сфере производства. За это время произошла смена четырех концепций, прослеживающих роль человека в производственной сфере.

1. Использование трудовых ресурсов: с конца XIX в. до 60-х гг. XX в. вместо человека, занятого в производстве, рассматривалась лишь его функция — труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой.
2. Управление персоналом: научной основой этой концепции, развивавшейся с 30-х гг. XX в., была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль — должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).
3. Управление человеческими ресурсами: человек стал рассматриваться не как элемент структуры, а как должность — элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов — трудовой функции, социальных отношений, состояния работника. В отечественной практике эта концепция используется фрагментарно и в годы перестройки получила название «активизация человеческого фактора».
4. Управление человеком: в соответствии с этой концепцией человек — особый объект управления, который, однако, не может рассматриваться только как ресурс. Его важнейшие особенности сводятся к следующему. Он:
 - функционирует целенаправленно, т.е. его деятельность всегда направлена на достижение определенных целей;
 - изменяет свои параметры под воздействием субъекта управления;
 - способен к развитию и самосовершенствованию.

Анализ концепций, их отражение в практике работы организаций позволяет по-разному систематизировать подходы к управлению персоналом.

Говоря об управлении человеческими ресурсами, необходимо отметить, что его (управление человеческими ресурсами) следует рассматривать как целенаправленное воздействие субъекта управления, обеспечивающее воспроизводство, качество и рациональное использование человеческих ресурсов. Термин «управление человеческими ресурсами» впервые появился в литературе по управлению в 60-х гг. XX в.¹ В широком смысле — это область прежде всего социального управления, которая создает условия и обеспечивает целенаправленное воздействие на процессы формирования и развития высокого качества физических, духовных и интеллектуальных способностей граждан, рационального воплощения их возможностей в различных сферах общественной жизни.

В узком смысле слова управление человеческими ресурсами следует рассматривать как часть стратегии организации (предприятия), включающей целенаправленное и комплексное обеспечение ее функционирования необходимым составом персонала, а также создание благоприятных социально-экономических условий для его продуктивной деятельности. При этом эффективное достижение целей организации и интересов персонала обеспечивается за счет максимальной самоотдачи профессиональных, творческих, интеллектуальных и физических возможностей человека, создания комфортной социальной среды. В таком смысле управление человеческими ресурсами правомерно рассматривать как синоним понятия «управление персоналом», однако тождества между ними нет. Управление человеческими ресурсами организации шире деятельности по управлению персоналом (рис. 3.11). В процессе управления человеческими ресурсами, во-первых, создаются условия, способствующие высокой эффективности труда, во-вторых, воспроизводится удовлетворяющий

¹ Турчинов А.И. Управление персоналом. М.: РАГС, 2002. С. 23–24.

потребностям организации высокий профессионализм персонала; в-третьих, формируется трудовой и социальный капитал организации.

Цель деятельности по управлению человеческими ресурсами — это воспроизводство и обеспечение востребованности трудовых ресурсов общества, создание условий для развития их общей и профессиональной трудовой активности.

Существует несколько подходов к понятию управления человеческими ресурсами. Прежде всего необходимо отметить, что некоторые авторы рассматривают управление человеческими ресурсами применительно к региональному аспекту, сопоставляя его с понятием «трудовые ресурсы». Большинство исследователей придерживается мнения, что управление человеческими ресурсами характерно для крупных и средних организаций, придерживающихся современной концепции менеджмента в целом.

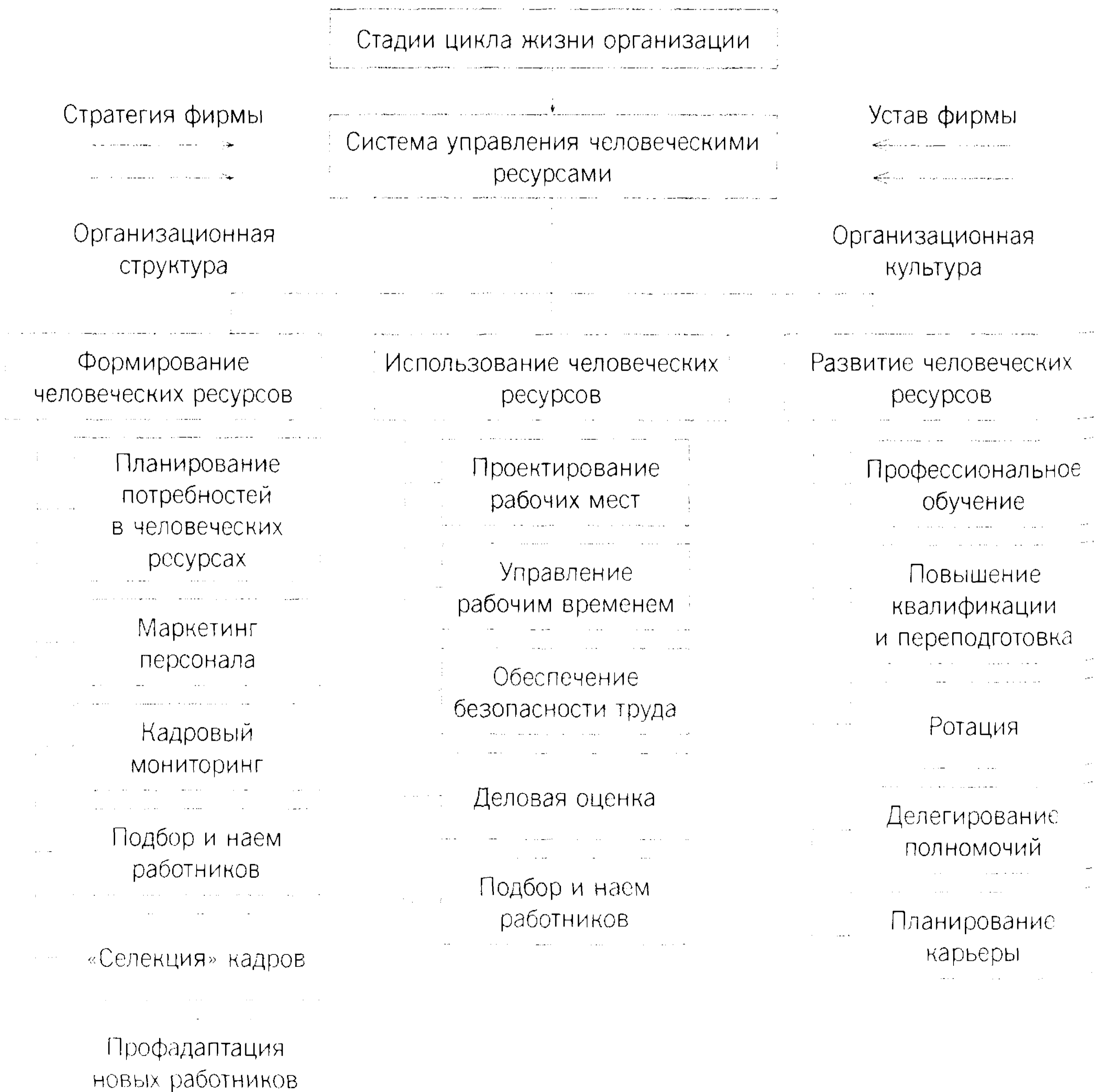


Рис. 3.11. Система управления человеческими ресурсами

На практике, как отмечает Дж. Коул, в организации, действующей в условиях конкуренции, не существует разницы между понятиями «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом»¹.

Развитие системы управления человеческими ресурсами представлена в табл. 3.4 и на рис. 3.12.

Таблица 3.4

Изменение основных системных характеристик системы управления человеческими ресурсами в процессе развития

Основная характеристика системы	Тип системы управления персоналом			
	«отдел кадров»	«управление персоналом»	«управление человеческими ресурсами»	«социальный менеджмент»
Основная цель	Обеспечение эффективности деятельности организации	Создание конкурентных преимуществ на рынке	Создание базиса стратегического развития организации	Самовоспроизведение бизнес-процессов
Главный принцип	Целенаправленное управление субъекта	Целеполагание	Самоорганизация	Саморазвитие
Системообразующие элементы-функции	Организация труда. Стимулирование труда. Оценка персонала	Оценка персонала. Организация труда. Мотивация труда	Развитие персонала. Мотивация труда. Оценка персонала	Развитие персонала. Оценка персонала. Самообразование команд
Структурность	Вертикальное управление по отдельным блокам функций системы	Централизованное вертикальное управление системой в целом	Децентрализация управления, вертикально-интегрированные схемы	Горизонтальное управление на основе самоорганизации групп по бизнес-процессам

Говоря о системе работы с кадрами, необходимо выделить государственную систему, формируемую в государственном секторе, и системы негосударственных — акционерных, частных, общественных — организаций (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Отличия государственных и частных компаний

Государственные компании	Частные компании
Цель кадровой политики:	Цель управления человеческими ресурсами:
<ul style="list-style-type: none"> • обеспечить распределение работ наиболее подходящим людям в нужное время • обеспечить компромисс между экономическими и социальными целями 	<ul style="list-style-type: none"> • совмещение наличных человеческих ресурсов (квалификация и потенциал) с корпоративными целями и миссией • развитие целостной и сильной корпоративной культуры и балансирование настоящих и будущих потребностей

¹ Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. М.: Вершина, 2004. С. 19. Далее по тексту понятия «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» употребляются как синонимы.

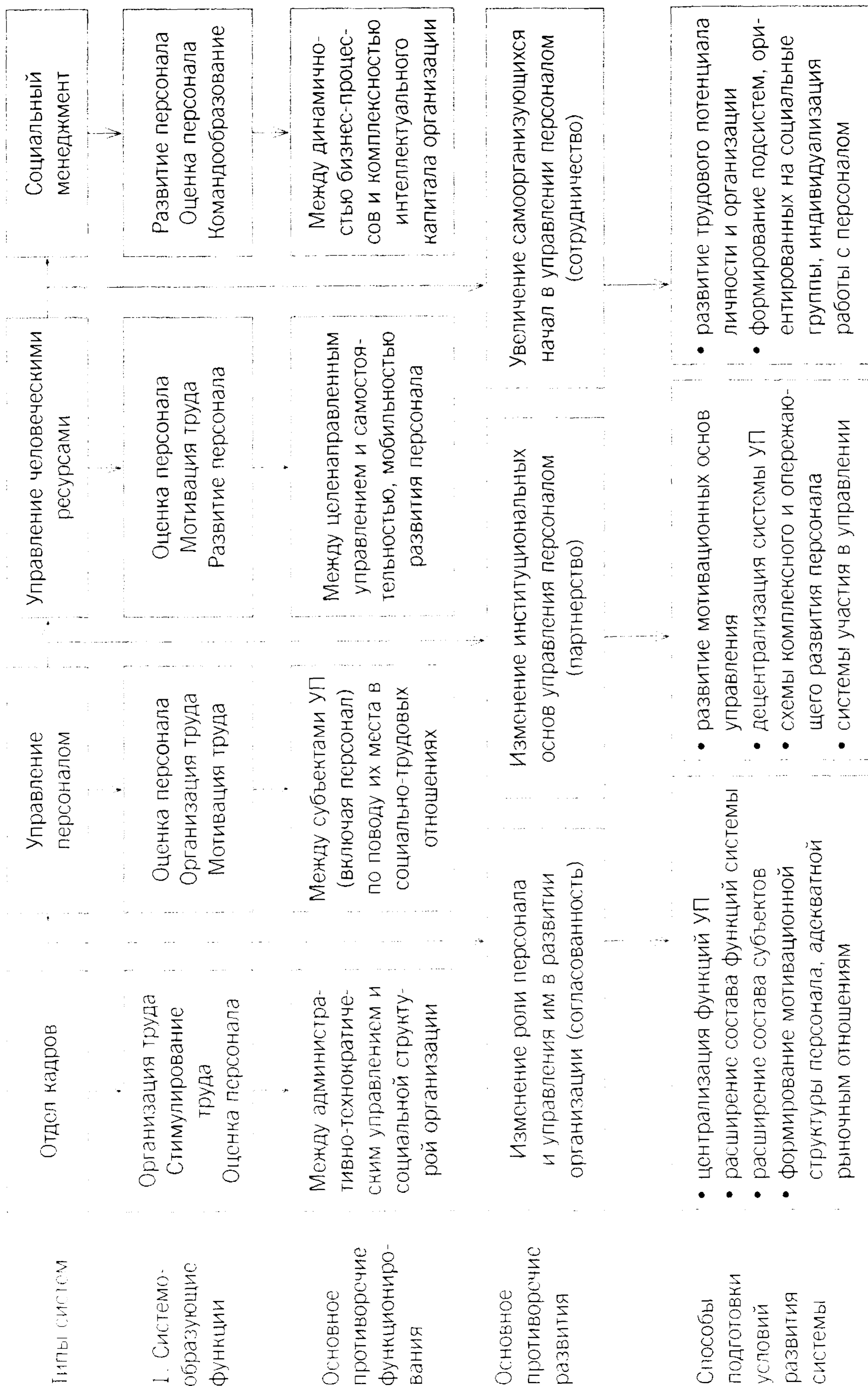


Рис. 3.12. Закономерности развития системы управления персоналом и человеческим ресурсом организаций¹

Государственная система работы с кадрами жестко юридически регламентирована — Конституцией РФ, законами, специальными постановлениями, регламентирующими деятельность предприятий различных организационно-правовых форм (табл. 3.6).

Таблица 3.6
Особенности построения системы управления человеческими ресурсами на предприятиях различных организационных форм

Организационно-правовая форма организации	Особенности организационной структуры	Преимущественные особенности построения системы управления персоналом организации
Индивидуальные частные предприятия. Смешанное товарищество. ООО, полное товарищество	Компактность структуры. Отсутствие структурного выделения подсистемы управления (малое предприятие)	Закрепление функций кадрового управления за собственником или уполномоченным лицом. Простота и наглядность планирования и реализации функций отбора, развития персонала. Четкая выраженность мотивационного ядра в деятельности персонала. Гибкость системы управления мотивацией, оперативность решения проблемы групповой ориентации, управление конфликтами
Смешанное товарищество. ТОО. АО. Государственное, муниципальное предприятие	Выделение подсистем системы управления (средняя организация)	Выделение специализированной подсистемы по управлению кадровыми вопросами. Компактность структуры управления персоналом. Отсутствие промежуточных звеньев принятия решений. Рациональное использование преимуществ в управлении мотивацией и организационными отношениями руководства. Возможности расширения форм и методов управления развитием персонала
Смешанное товарищество, АО, ТОО. Государственное, муниципальное предприятие	Построение структуры по дивизионному принципу	Сочетание централизованных и дивизиональных служб управления персоналом в зависимости от степени самостоятельности, территориальной разобщенности, развития коммуникаций дивизионов. Функциональная специализация дивизиональных служб управления персоналом
Полное товарищество. Смешанное товарищество. ТОО	Управление организацией через взаимодействие действительных членов, членов-вкладчиков	Дополнительные возможности участия персонала в прибылях и капитале (расширение круга членов-вкладчиков, наделение правами действительного члена, создание АО и т.п.)
Организационно-правовая форма организации	Особенности организационной структуры	Преимущественные особенности построения системы управления персоналом организации
ТОО, АО. Государственное предприятие. Смешанное товарищество	Выделение большого количества функциональных, целевых, обеспечивающих подсистем управления (крупная организация)	Создание разветвленной структуры управления персоналом в зависимости от финансовых возможностей, потенциального развития организации. Постепенное повышение организационного статуса службы управления персоналом от штатного подразделения до функциональной подсистемы. Рациональное использование преимуществ в управлении мотивацией. Дополнительные возможности в расширении форм и методов управления персоналом

Организационно-правовая форма организации	Особенности организационной структуры	Преимущественные особенности построения системы управления персоналом организации
Акционерное общество	Управление предприятием через взаимодействие акционеров	Дополнительные возможности повышения эффективности управления мотивацией (расширение участия персонала в управлении, специальные формы распределения и продажи акций, широкие возможности участия в капитале)
Объединения организаций (союзы, ассоциации, концерны, консорциумы)	Объединение на кратковременной целевой основе	Решение кадровых вопросов организациями-участниками в соответствии с целевой задачей объединения (без выделения специализированной службы управления персоналом на уровне объединения)
	Объединение на долгосрочной целевой основе	Выделение специализированной службы управления персоналом на уровне объединения. Решение вопросов отношений распорядительства между аппаратом управления объединения и организации в зависимости от степени организационного развития системы управления персоналом организаций-участников
	Объединение, ориентированное на кадровые проблемы	Дополнительные возможности эффективной организации управления персоналом (развитие персонала)

В негосударственных организациях порой вообще нет оформившихся систем работы с кадрами и господствуют эмпиризм и случайности.

В других случаях в негосударственных системах применяют то, что рекомендовано государственными образцами, например в ОАО «КАМАЗ» (рис. 3.13), и хотя организация частная, порядки в ней те же, что и в государственной. Конечно, это лучше, чем эмпиризм. Но стандарты государственного управления зачастую не учитывают специфики негосударственных организаций и не реализуют всех преимуществ негосударственных структур.

Наиболее эффективны в негосударственных структурах собственные системы работы с кадрами. Именно системы. Они, конечно, учитывают государственные образцы и стандарты, но одновременно и все особенности конкретной организации. Они также позволяют реализовать гибкость, присущую частным структурам. Неслучайно именно поиски и новации частных систем работы с кадрами потом входят в практику и государственных систем работы с кадрами.

В зависимости от уровня технического развития, отраслевой принадлежности, размеров предприятий, а также управленческих традиций и культуры можно существующие ныне организации классифицировать по типу их отношения к персоналу и кадровой политике. Так, французские исследователи утверждают, что можно выделить восемь типов современных предприятий, различающихся по присущей им культуре.

1. Культура «оранжереи» характерна для государственных организаций, которые не интересуются изменениями внешнего окружения. Персонал слабо мотивирован, что связано со структурой этих организаций, бюрократичностью, конформизмом и анонимностью отношений. Эта система направлена на сохранение достигнутого.

2. «Собиратели колосков» — это организации, в большинстве своем мелкие и средние, стратегия которых зависит от случая. Их структуры анархичны, функции расплывены.



Рис. 3.13. Система управления персоналом в ОАО «КАМАЗ» и его дочерних обществах

Основой системы ценностей является уважение к руководителю. Как правило, они находятся в трудном положении и вследствие этого не могут мотивировать персонал, за исключением тех случаев, когда во главе фирмы стоит сильная личность, которая в состоянии заставить себя любить.

3. Культура «огорода» — типичная для французских организаций модель. Она имеет пирамидальную структуру в соответствии с принципами тейлоризма. Для отношений в организации характерен патернализм. Подобные организации стремятся к сохранению доминирующих позиций на традиционном рынке, используя испытанные в прошлом модели с внесением в них минимума изменений.

4. Культура «французского сада» — несколько измененный под влиянием американского опыта вариант культуры «огорода». Распространена на крупных известных предприятиях (IBM), имеющих бюрократизированную структуру, где к людям относятся как к «винтикам», необходимым для функционирования системы.

5. Культура «крупных плантаций» (Philips) характерна для крупных организаций, имеющих три-четыре иерархических уровня. Их отличительной чертой является постоянное приспособление к изменениям среды, поэтому гибкость персонала всячески поощряется. Степень его мотивации достаточно высока.

6. Культура «лианы» (Apple) — это сокращенный до минимума управленческий персонал, широкое использование информатики, ориентация каждого работника на требования рынка, высокое чувство ответственности на всех уровнях, что обеспечивает высокую степень мотивации персонала.

7. Модель «косяк рыбок» — это организации, характеризующиеся высокой маневренностью и гибкостью, постоянно меняющие свою структуру и поведение в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры. Им требуется физически и интеллектуально гибкий персонал.

8. Культура «кочующей орхидеи» присуща различным рекламным агентствам, консультационным фирмам и т.д., которые, исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому. Имеют неформальную, постоянно меняющуюся структуру, ограниченное количество занятых. Их цель — предложить единственный в своем роде товар. Степень мотивации персонала относительно низка. По мнению французских ученых, наиболее динамичными являются культуры «крупных плантаций» и «лиан».

3.2. Система управления человеческими ресурсами: сущность, методология, основные элементы и их взаимосвязь

Можно выделить следующие методологические подходы к УЧР.

Функциональный подход — УЧР рассматривается как совокупность функций, которые должны выполняться в организации в этой предметной области для достижения оперативных и стратегических целей организации. Этот подход сыграл существенную роль в институционализации УЧР как особого вида научной и практической деятельности, определив его предметную область и обозначив роль этих функций для организации. Таким образом к области УЧР были отнесены функции: отбор персонала, мотивация трудовой деятельности, адаптация персонала, развитие персонала и т.д., определены контуры УЧР как особого направления деятельности. В процессе развития управленческой и социально-экономической деятельности функции уточнялись и конкретизировались.

Процессный подход — УЧР рассматривается как совокупность процессов (бизнес-процессов), которые осуществляются в этой предметной области. Процессы, понимаемые как поэтапная деятельность субъектов для достижения результата (цели) процесса, акцентируют внимание на последовательности деятельности различных субъектов по выполнению функций УЧР. Процессный подход определяет начало процесса, этапы его реализации, результат процесса, хозяина процесса. Таким образом координируется взаимодействие, уточняются права и полномочия разных субъектов, участвующих в управлении человеческими ресурсами.

Ситуационный подход рассматривает УЧР с позиции особенностей конкретно-исторической действительности и особенностей конкретной организации. Допускается отрицание общих закономерностей и правил, УЧР рассматривается с позиции «искусства управления», умения применить компетенции в рамках конкретной задачи.

Поведенческий подход основной целью УЧР выделяет формирование ориентированного на результат трудового поведения, рассматривает методы оптимизации трудового поведения и отношений между людьми в трудовой деятельности.

Системный подход рассматривает УЧР как подсистему управления организацией, которая также имеет системную природу, т.е. состоит из взаимосвязанных и взаимозависимых элементов. Системный подход к УЧР интегрирует в себя функциональный и процессный подходы, ситуационный подход в рамках системного демонстрирует необходимость учета факторов, влияющих на систему УЧР. Начиная с 2000-х гг. системный подход преобладает в научных исследованиях и в практике УЧР.

Для определения сущности системного подхода к УЧР необходимо уточнить понятия системы. «Система — целостное структурное образование, взаимозависимые и взаимосвязанные элементы которого придают целостному новые интегративные качества». Исходя из этого систему управления персоналом можно рассматривать как объективно функционирующее в среде организации целостное структурное образование, направленное на повышение эффективности формирования, использования и развития человеческих ресурсов организации, взаимосвязанные и взаимозависимые части которого в процессе регулирования социально-трудовых отношений организации порождают интегративные свойства.

Исходя из этого, можно выделить следующие свойства системы УЧР (рис. 3.14).

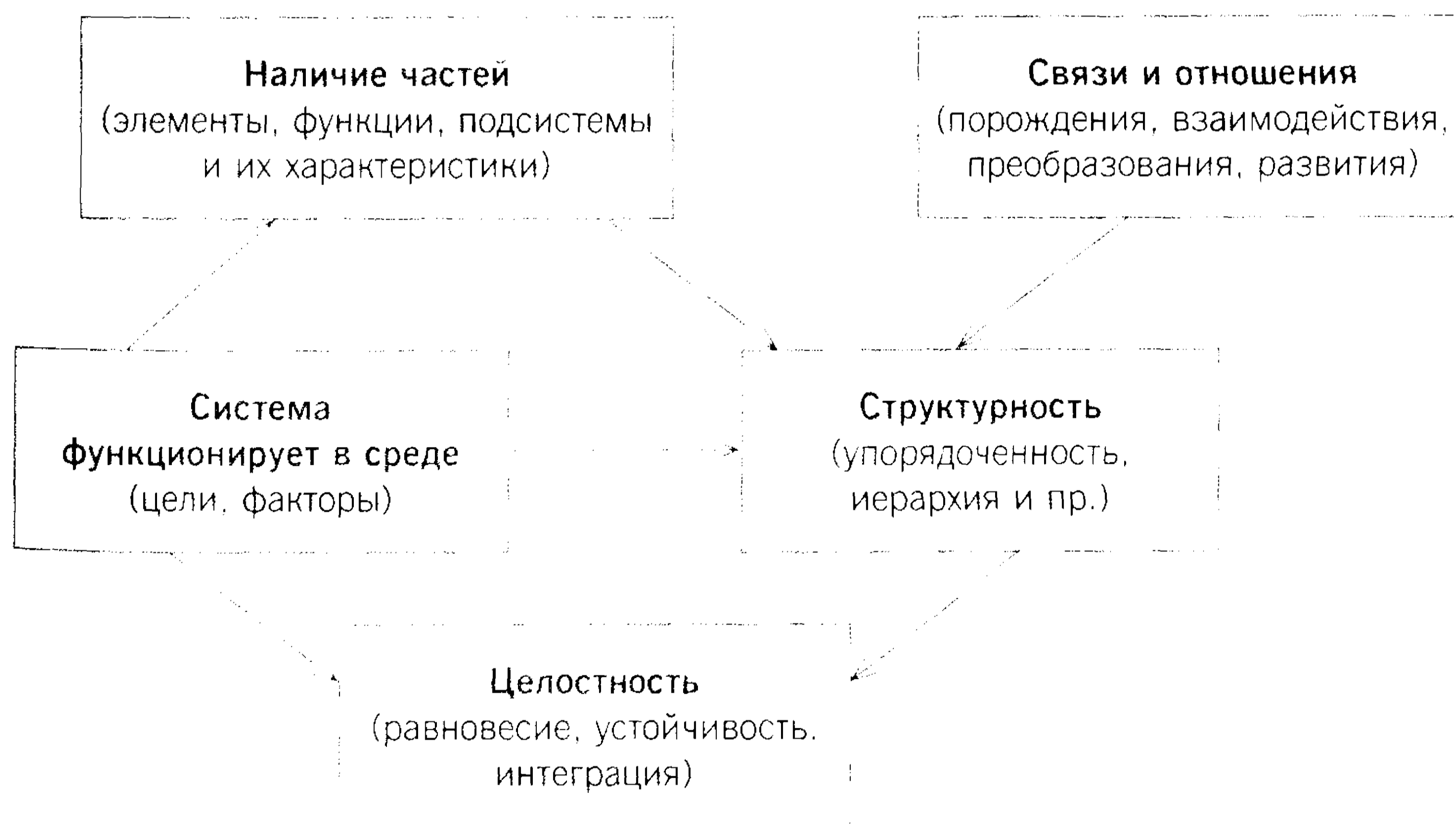


Рис. 3.14. Взаимосвязь свойств системы УЧР

1. Система УЧР функционирует в среде (рис. 3.15). Средой в данном случае является организация. Именно среда формирует цели, задачи и условия функционирования системы. Поэтому система УЧР является подсистемой управления организацией, и деятельность по УЧР не может осуществляться автономно от нее. Система УЧР должна «работать» на достижение целей организации и, выполняя свои функции, вносить свой вклад в общий результат системы управления организацией. Именно в этой части содержатся такие проблемы, как стратегия УЧР, политика УЧР, цели УЧР, программы УЧР и показатели эффективности УЧР.

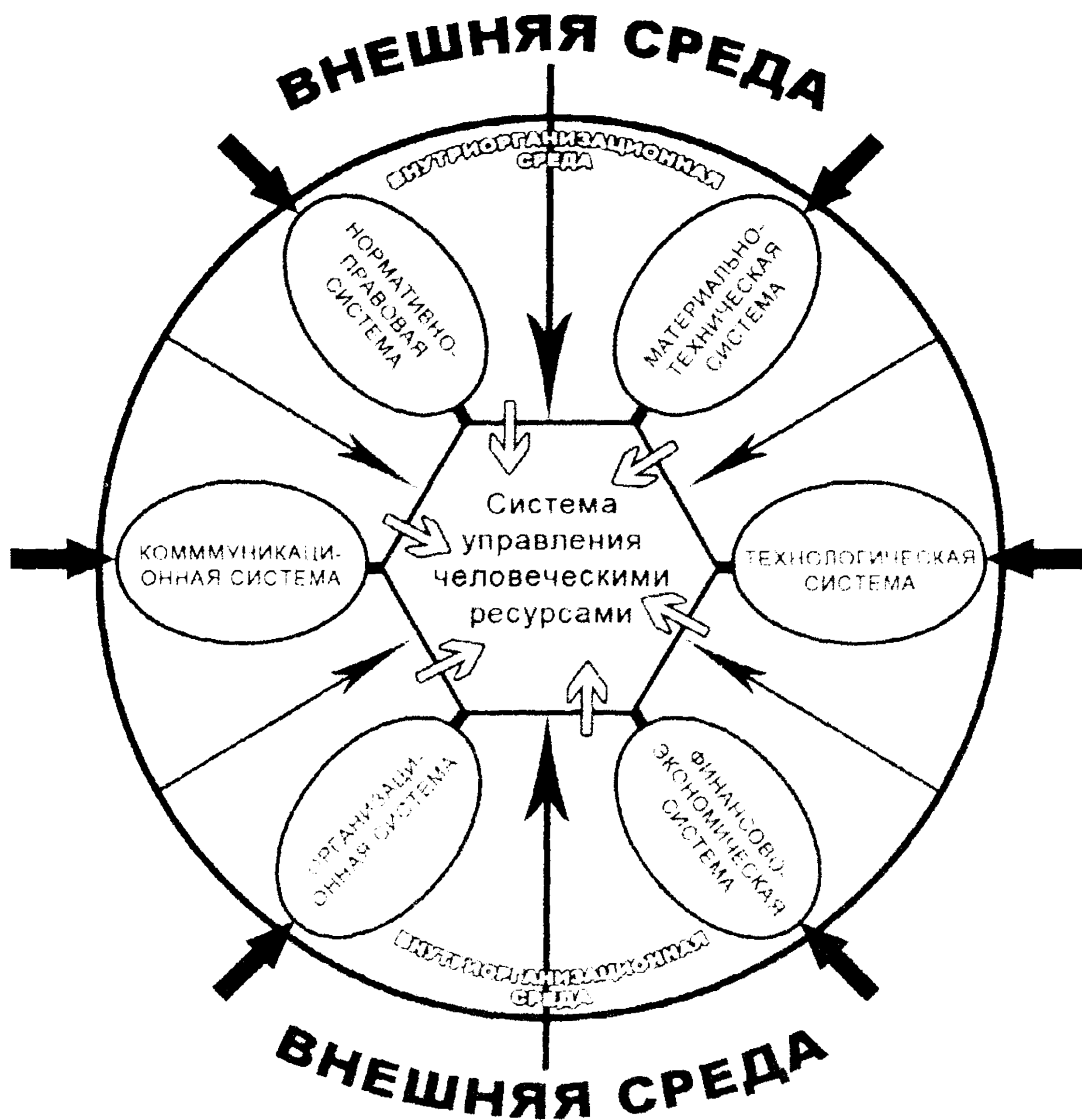


Рис. 3.15. Окружающая среда системы управления персоналом

Такое положение позволяет выделить особенности системы УЧР по сравнению с другими подсистемами управления организацией:

- система УЧР является активной. Все другие подсистемы статичны по своей природе. Именно подсистема УЧР приводит в движение все другие подсистемы, поэтому от качества системы УЧР зависит эффективность использования всех других ресурсов организации;
- система УЧР рассредоточена в других подсистемах организации. Персонал, являющийся объектом управления, трудится не внутри системы УЧР, а в подразделениях и структурах всей организации. Поэтому управление этим объектом не может осуществляться только HR-подразделениями. Многосубъектность управления порождает необходимость согласования действий и интересов всех участников УЧР;
- от качества системы УЧР зависит эффективность использования всех ресурсов организации. Приводя в движение все другие подсистемы организации, качества человеческих ресурсов, надо понимать цель этих систем (ресурсов), особенности их функционирования и пр.

2. Система состоит из элементов. Части системы УЧР называют элементами. Как и любую другую систему, УЧР можно разделить на элементы по разным основаниям:

- УЧР является одной из систем управления, что позволяет выделить такие элементы, как субъект управления, объект управления, методы управления, обратная связь (замыкает контур системы). В этом проявляется управленческий подход к системе УЧР (рис. 3.16);
- традиционно для систем управления можно выделить стратегический, содержательный и обеспечивающий блоки (элементы) системы УЧР (рис. 3.17).

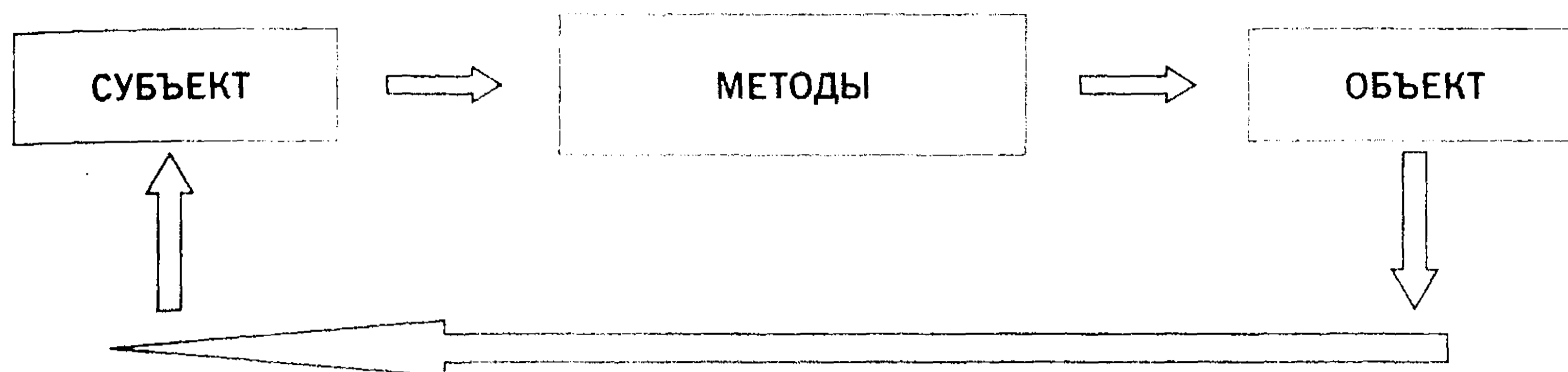


Рис. 3.16. Элементы системы УЧР (управленческий подход)



Рис. 3.17. Уровни системы УЧР

Стратегический блок системы УЧР включает основные принципы отношений между работодателем и наемными работниками, основные цели и задачи функционирования системы УЧР, стратегию УЧР, политику УЧР, Программы УЧР. Он демонстрирует вектор развития, назначение и философию — для чего функционирует система УЧР.

Содержательный блок определяет функции, технологии, методы и инструменты, которые необходимо реализовывать для достижения целей, задач и других параметров стратегического блока.

Обеспечивающий блок определяет ресурсы, которые необходимы для функционирования и развития системы УЧ. Здесь можно выделить:

- информационное обеспечение (способы и методы сбора и хранения информации о персонале, его качествах, компетенциях; информационные системы обработки и коммуникаций — 1С, Парус, SAP и др., кадровая, делопроизводство, обеспечивающее информационное сопровождение и оформление кадровых процессов и др.);
- нормативно-методическое обеспечение (законодательные акты, регулирующие трудовые отношения, внутриорганизационные локальные нормативные акты — положения, инструкции, регламенты, стандарты, которые определяют функционирование технологий управления человеческими ресурсами);
- кадровое обеспечение (наличие специализированных служб УЧР, профессионально-квалификационный состав этих служб, компетенции руководителей организации в области УЧР и др.);
- материально-техническое обеспечение (наличие специализированных лабораторий, систем тестирования, учебных классов, оборудования, программ и др. ресурсов материально-технического характера, необходимых для выполнения функций УЧР);
- финансовое обеспечение (наличие финансовых ресурсов для реализации функций УЧР, бюджетирование, расчет эффективности мероприятий УЧР).

3. Связи и отношения в системе УЧР. Системности присуще наличие связей и отношений между элементами. Они проявляются в том, что один объект (или его характеристики) выступает основанием возникновения и функционирования другого. Этот тип связи в рамках управления персоналом показывает некоторую последовательность действий для выполнения функций системы. Так, если мы говорим о планировании численности, то в случае возникновения дополнительной потребности в персонале необходимо использовать следующую составляющую системы — отбор. После отбора нового сотрудника возникает объективная необходимость проведения мероприятий по его включению в новую для него производственную и социальную среду, т.е. по его адаптации. Таким образом, одна часть системы порождает необходимость существования других. В системе управления персоналом ярко проявляется также эффект компенсационного механизма, когда характеристики и свойства элемента (подсистемы) обуславливают особенности функционирования, структуру и функции других элементов, т.е. порождают не только элемент, но и его содержание. Так, если в организации осуществляется недостаточно полный и качественный отбор персонала, то это вызывает необходимость проведения более детального и длительного вводного обучения (увеличивается нагрузка на подсистему обучения и развития персонала), удлиняются сроки проведения трудовой адаптации, могут возникнуть дополнительные вопросы в рамках регулирования социально-психологических отношений. И напротив, процесс отбора может быть настолько качественным и эффективным, а полная и комплексная оценка претендента будет сопровождаться предварительным ознакомлением его с выполняемыми функциями и коллективом, что функции управления адаптацией или вводного обучения будут сведены к минимуму.

4. Структурность системы УЧР. Наличие множества элементов предполагает их иерархичность и соподчиненность. Поэтому выделяют элементы по расположению в оргструктуре, тесноте связи между ними, подчиненности. При безусловной значимости каждой функции (направления УЧР), в конкретный период есть приоритетные функции и задачи. Иерархичность системы управления персоналом может быть представлена в виде орга-

низационной структуры службы управления персоналом (рис. 3.18), в которой значение, приоритетность и роль подсистемы определяются ее соответствующим статусом, а место самой системы управления персоналом — уровнем подчиненности в организационной структуре всего предприятия.

(президент, вице-президент, руководитель СУП в ранге вице-президента)

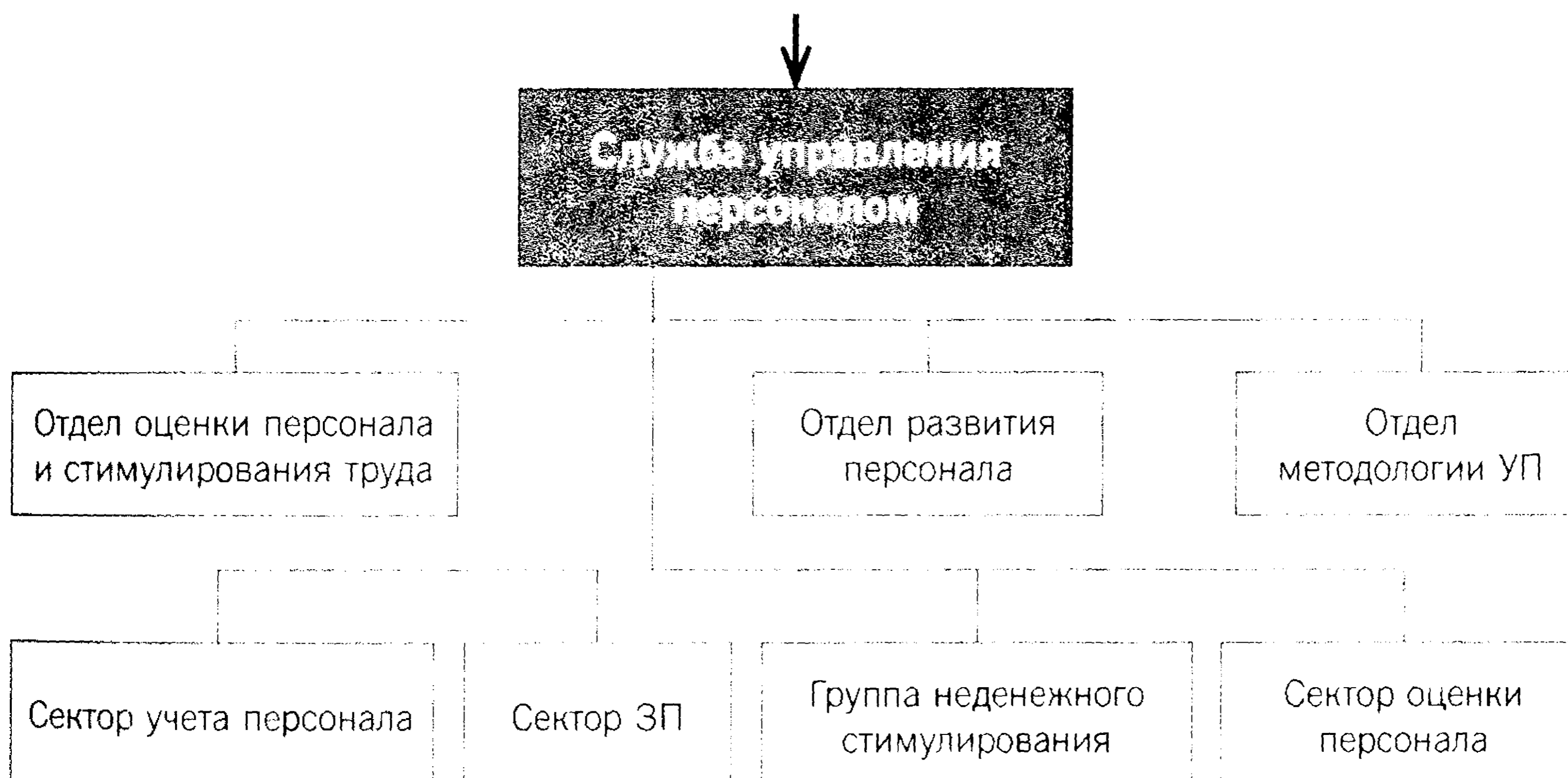


Рис. 3.18. Иерархия системы УЧР на примере оргструктуры

5. Целостность системы УЧР определяет ее завершенность, отличительные характеристики от других систем управления, непротиворечивость функций и действий в управлении человеческими ресурсами. Важной характеристикой целостности является согласованность действий разных субъектов, участвующих в УЧР.

Определив свойства системы УЧР, остановимся подробнее на содержательном блоке (рис. 3.19) постольку именно он демонстрирует полноту функций, направлений, активностей системы УЧР для реализации стратегических целей в условиях существующего обеспечения. Схематично состав содержательного блока представлен на рис. 3.19. Все функции УЧР, из которых состоит содержательный блок, взаимосвязаны и взаимозависимы, поэтому важно определить их роль в системе, содержание и влияние на другие элементы.

Планирование численности — исходная функция УЧР, которая предназначена для определения количества и качества персонала, необходимого для выполнения производственной программы (плана, целей) и развития организации. Актуальность планирования численности для работодателей проявляется в двух противоречивых формах. Численность персонала в значительной степени определяет издержки (затраты на заработную плату, социальные налоги, на организацию рабочих мест, обучение, администрирование и пр.), которые в сфере услуг достигают 90%. Поэтому вопрос об оптимизации численности всегда актуален. В то же время недостаточное количество персонала может привести к невыполнению заказов, контрактов, производственной программы, что отразится на доходах организации и положении на рынке. Поэтому вопросу оптимизации численности уделяется значительное внимание. В состав этой функции входят: методы планирования численности (по трудоемкости, нормам обслуживания, нормам управления, рабочим ме-

стам; описание работ и определение требований к работникам, изучение затрат рабочего времени, определение профиля должности, описание бизнес-процесса, состав функций на рабочих местах и пр). Избыточное количество (разница между фактической численностью и плановой в разрезе должностей) актуализирует функцию высвобождения. Недостаточное количество обуславливает активизацию функции отбора.



Рис. 3.19. Содержательная структура системы управления человеческими ресурсами

Отбор персонала предназначен для обеспечения организации человеческими ресурсами, соответствующими требованиям вакантных должностей. Он является своеобразным «мостиком», связывающим внешний рынок труда и внутренний. От качества выполнения этой функции зависит качество человеческих ресурсов, привлекаемых в организацию. В условиях рыночных отношений и повышения конкуренции между работодателями отбор может быть представлен как процесс продажи организацией рабочих мест на рынке труда. В состав этой функции входят: описание работ (позиций), определение требований к кандидатам, разработка модели компетенций для занятия должности, выбор источников найма, оценка при найме, наем, анализ рынка труда, анализ заработных плат, взаимодействие с учебными заведениями и рекрутинговыми агентствами, профориентация и пр. Наем в организацию объективно обуславливает активизацию функции адаптации.

Трудовая адаптация персонала представляет процесс включения личности в новую для него производственно-вещественную и социальную среду. Объективность процесса связана с наличием разных представлений (ожиданий) у работника и организации относительно занятости. В социологии труда считают, что адаптация может длиться до 6 месяцев, 1 года. В рамках УЧР процесс трудовой адаптации рассматривается в контексте испытательного срока, когда работник и работодатель определяют относительно целесообразности совмест-

ной деятельности. В состав этой функции входят: наставничество, разработка программ адаптации и планов адаптации, вводное обучение; социально-психологическая, профессиональная, организационная и экономическая адаптация; оценка в испытательный срок и пр.

Стимулирование труда как функция системы УЧР направлена на активизацию потенциала человека в соответствии с целями организации. Стимул, являясь внешним побуждением, демонстрирует интересы организации, ориентирует трудовое поведение работника в пространстве «желательное/нежелательное». В состав этой функции входят: материальное и нематериальное стимулирование, оплата труда, заработная плата и ее элементы, КРП, компенсационный пакет, социальный пакет, поощрения и наказания и др. Важно различать понятия «стимул» и «стимулирование», поскольку может быть неплох сам стимул, но неэффективно его применение (стимулирование).

Развитие персонала — функция системы УЧР, которая предназначена для изменения качеств работников (профессиональных, деловых, личностных, компетенций и пр.) в соответствии с требованиями оперативного и стратегического развития организации. Объективность ее осуществления связана с амортизацией (физической и моральной) знаний и умений работников, темпы которой в современных условиях возрастают. Кроме того, развитие персонала необходимо как следствие изменения технологий и организационных изменений, частота которых также постоянно увеличивается. Развитие качеств работников может осуществляться с помощью методов целенаправленного воздействия субъекта на персонал, такая форма развития называется «обучение». При этом активная роль принадлежит субъекту, который определяет содержание, методы и характер обучения. Кроме обучения существуют другие формы — саморазвитие, развитие в процессе выполнения функций, работы в проектах, рабочих группах, при выполнении новых функций и пр. В состав функции развития входят: тренинги, индивидуальные программы развития, обучение на рабочем месте и вне рабочего места, коучинг, инструктажи, профессиональные конкурсы, методы развития, эффективность обучения, оценка по результатам развития, оценка потенциала развития и др.

В процессе трудовой деятельности могут меняться предпочтения, интересы работника, изменяются его компетенции. Это становится объективной основой активизации функции «трудовые перемещения». Основное предназначение этой функции в том, чтобы в изменившихся условиях найти оптимальное применение потенциала работника в соответствии с его интересами и интересами организации. В состав функции входят: планирование карьеры, карьерные перемещения, ротация, перевод в другой филиал (подразделение), работа с кадровым резервом, резерв руководителей, резерв горизонтальных перемещений, оценка потенциала и пр.

Одной из особенностей человеческих ресурсов является его субъективность, наличие психологических характеристик, восприятие окружающей среды через сознание. В силу этого в сфере труда человек вступает в определенную совокупность социально-психологических отношений, существующих в организации. Предназначение функции «регулирование социально-психологических отношений» заключается в создании комфортных условий для раскрытия потенциала работника в процессе трудовой деятельности, более полного включения личности в организацию. В состав функции входят: формирование социально-психологического климата, формирование команды, вовлеченность персонала, организационное поведение, управление конфликтами, организационная культура и пр.

Функция «высвобождение персонала» предназначена для оптимизации численности путем выведения работников из состава организации. Высвобождение может быть, как по инициативе работника, так и по инициативе работодателя. Неправомерно напрямую свя-

зывать оптимизацию с кризисом. Высвобождение может осуществляться и в условиях роста, сопряженного с реорганизацией, когда необходимо высвободить некоторое количество не соответствующего новым условиям деятельности персонала и нанять другой персонал. Деликатность этой функции заключается в том, что организация расстается с работниками, отдавшими часть своего потенциала для организации. Качество процессов высвобождения напрямую влияет на HR-бренд, восприятие организации на рынке труда. Поэтому в последние годы развиваются мягкие методы высвобождения, например, аутплейсмент. В состав этой функции входят: увольнение по собственному желанию, увольнении по инициативе администрации, сокращение кадров, аутсорсинг и др.

В центре представленной на рис. 3.19 схемы находятся сквозные функции УЧР, которые проявляются во всех частных, описанных выше, изображенных на рисунке во внешнем контуре. Сквозные функции не могут существовать отдельно от частных.

Организация труда как сквозная функция определяет место, роль и условия занятости работника в рамках трудового процесса. Основными элементами являются технологическое разделение труда (определяется состав операций), функциональное разделение труда (определяются состав и качество функций на рабочем месте), профессионально-квалификационное разделение труда (определяется требуемый уровень квалификации, компетенций). Ядром этой функции выступает рабочее место, аккумулирующее в себе оборудование, оснастку, инструменты, состав функций, требования к качествам работника, условия труда, охрану труда, нормы труда и пр.

Оценка персонала как функция УЧР является одной из самых сложных. Это связано с принципиальной невозможностью преодолеть субъективизм: в УЧР субъективен субъект, субъективен объект, методы оценки также невозможно полностью объективизировать. Поэтому теория и практика направлены на преодоление такого положения путем увеличения числа субъектов оценки (метод 360°), использование комплекса взаимодополняющих и взаимопроверяющих методик, объективизации показателей оценки, поиска интегральных методов оценивания. Оценка сама по себе, без привязки к частным функциям УЧР имеет скорее теоретическое значение. Поэтому чаще всего говорят об оценке при отборе, оценке при стимулировании, оценке при адаптации и т.д. Большое значение оценки в системе УЧР связано с ее функциями.

1. Конструктивная — лежит в основе принятия кадровых решений.
2. Координационная — выступает в качестве информационного обеспечения оперативного управления с целью повышения эффективности работы организации за счет оптимизации использования человеческого ресурса, корректировки всей работы с персоналом.
3. Контрольная — может различаться в зависимости от поставленной цели: проверка соответствующих характеристик, например, профессионально важных качеств кандидата на должность; оценка количественного и качественного результата, индивидуального вклада, достижения поставленных целей и т.д.
4. Аналитическая — служит информационной базой для анализа, тесно взаимосвязана со всеми вышеперечисленными.
5. Коммуникационная — является способом донесения до сотрудника признания результатов его деятельности, служит сигналом для корректировки поведения, обеспечивает обратную связь.
6. Мотивационная — сама по себе выступает важнейшим средством мотивации людей, поскольку показывает направленность желательных-нежелательных форм проявления трудового поведения или отношения к труду.

7. Ограничительная — показывает количественные и качественные характеристики персонала, трудового потенциала организации, степени его соответствия целям и задачам организации, а также обеспеченность организации ресурсами труда (человеческими ресурсами).

В функцию оценки входят: аттестация, методы оценки, субъекты оценки, ассесмент-центр, интервью, тестирование, шкала оценки, показатели оценки, результат оценки, объект оценки, эталон оценки, процесс оценки и пр.

Мотивация трудовой деятельности как функция УЧР определяет внутренние побудительные причины активности человека в сфере труда: почему он так поступает, какова цель деятельности, на базе каких ценностей осуществляется занятость в организации, как долго видит перспективы занятости в организации работник. Мотивация отвечает на вопросы о процессе побуждения и содержании побудительных причин, что является следствием реализации процессуальных и содержательных теорий мотивации. В состав функции входят также: методы мотивации, удовлетворенность трудом, вовлеченность, лояльность, приверженность персонала, нематериальная мотивация, индивидуальные траектории развития, мотивация к обучению и пр.

Сквозные функции (организация труда, оценка персонала, мотивация трудовой деятельности) и их расположение на схеме наглядно демонстрируют возможности разработки персонал-технологий. Выделив сегмент схемы (рис. 3.20) можно понять, что для построения процесса отбора вначале необходимо описать рабочее место, условия деятельности, место в организации труда, затем определить, как будет осуществляться оценка компетенций (или иных характеристик) претендентов, как их мотивировать к занятости в организации, и лишь затем применять характерные именно для отбора методы и инструменты.

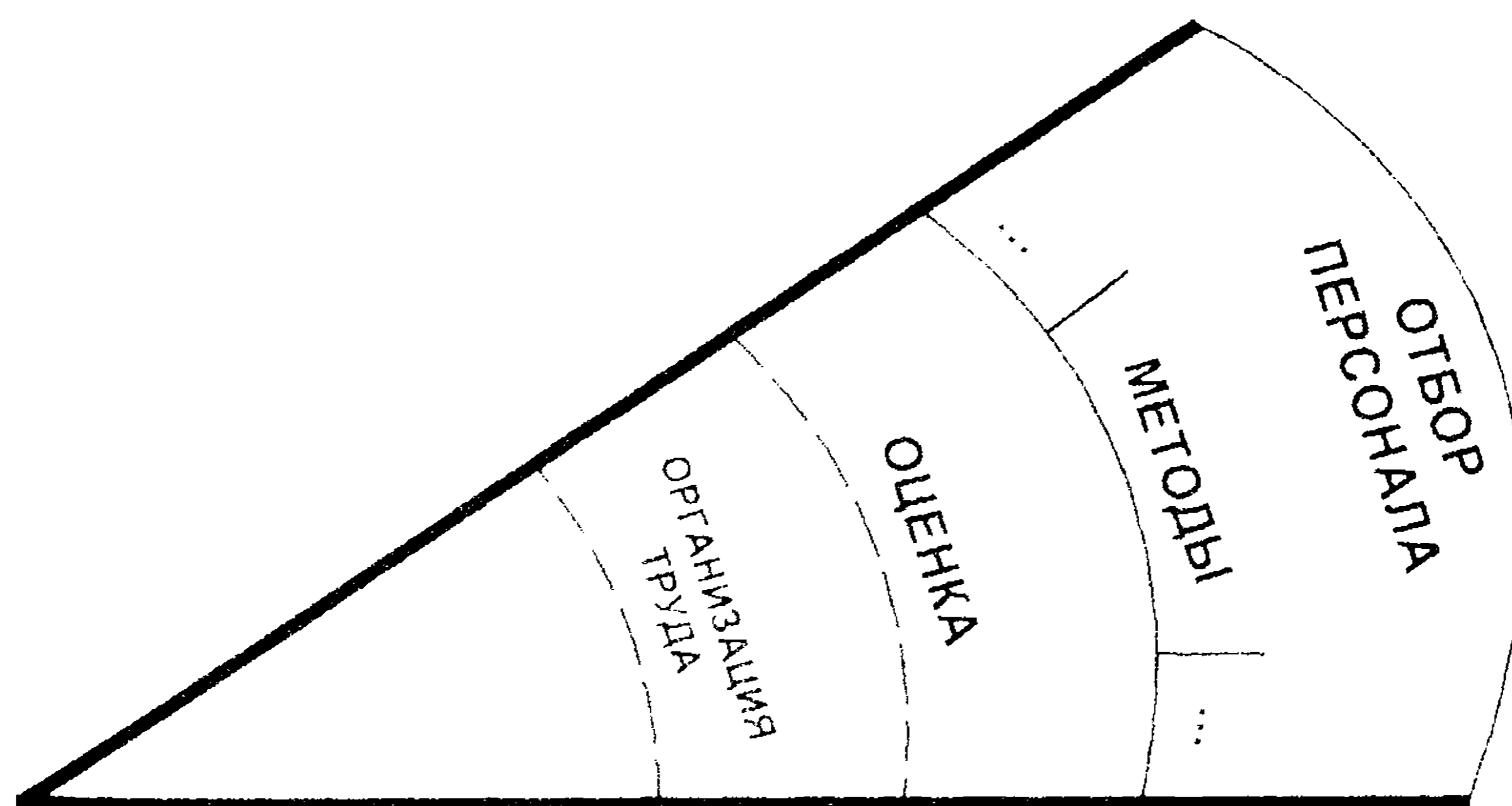


Рис. 3.20. Сегмент содержательной структуры системы УЧР

В общем виде содержательная структура УЧР представлена в табл. 3.7.

Таким образом, содержательная структура системы УЧР, определяющая направления деятельности, которые необходимо осуществить для эффективного использования и развития трудового потенциала организации, действительно представляет собой систему, составные части которой направлены на выполнение функций системы УЧР в целом, имеют свои специфические внутрисистемные функции и цели, взаимосвязаны и взаимозависимы.

Таблица 3.7

Содержание и функции элементов содержательной структуры системы УЧР

Элементы	Сущность	Функция организации	Внутрисистемные функции
1	2	3	4
Планирование потребности в персонале	Определение необходимой численности занятых в организации по категориям с определением качественных характеристик персонала в соответствии с целями функционирования и развития организации	Определение количественной и качественной потребности в персонале	<ul style="list-style-type: none"> устанавливает объем деятельности других элементов; способствует определению целей и задач управления персоналом; является основой для планирования мероприятий в других подсистемах
Отбор	Выявление из числа претендентов на занятие вакантной должности наиболее соответствующих	Формирование состава работников в соответствии с требованиями рабочего места и организации	<ul style="list-style-type: none"> определяет состав персонала организации; оптимизация нагрузки на персонал; расстановка персонала; этап трудовых перемещений
Адаптация	Включение личности в новую производственно-вещественную и социальную среду	Интеграция работника в организацию	<ul style="list-style-type: none"> определяет темп роста результативности труда; формирование микрогрупп; формирование социальной роли адаптанта
Стимулирование труда	Побуждение персонала к поступкам и действиям, соответствующим целям организации. Создание трудовой, экономической и организационной ситуации, способствующей заинтересованности персонала в определенном поведении	Максимально возможное раскрытие и использование трудового потенциала	<ul style="list-style-type: none"> гармонизация целей человека и организации; мобилизация способностей персонала; формирование удовлетворенности трудом; формирование корпоративной культуры, норм и ценностей организации; оценка результативности труда
Развитие персонала	Совершенствование навыков, знаний, умений, способностей персонала, компетенций	Качественное повышение трудового потенциала	<ul style="list-style-type: none"> повышение результативности труда; формирование трудового потенциала человека и организации; основа стратегического развития организации
Трудовые перемещения	Изменение места сотрудника в системе разделения труда в организации. Перемещение работников на новые рабочие места, профессионально-должностные и карьерные перемещения	Оптимизация использования потенциала человеческих ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> оптимизация использования способностей работника; повышение содержательности труда; мотивирующий фактор; рационализация рабочих мест; оптимизация структуры персонала
Регулирование социально-психологических отношений	Создание благоприятного социально-психологического климата, норм и стандартов поведения и отношений (корпоративной культуры)	Сплочение коллектива, повышение уровня удовлетворенности трудом, формирование вовлеченности персонала	<ul style="list-style-type: none"> повышение результативности труда; удовлетворение социальных потребностей; создание благоприятного социально-психологического фона для мероприятий по управлению персоналом
Высвобождение	Расторжение трудовых договоров в соответствии с нормами законодательства и принципами эффективного управления	Оптимизация численности персонала	<ul style="list-style-type: none"> совершенствование структуры персонала; удовлетворение социальных потребностей (пенсия и пр.); обеспечение правовых норм занятости; мотивация к труду
Оценка персонала	Процесс выявления качеств персонала, определения уровня результативности труда и пр.	Информационно-аналитическая основа принятия решений, мотивационные механизмы обратной оценочной информации	<ul style="list-style-type: none"> координирующая; основа принятия решений по персоналу; мотивационная; административная и др.
Организация труда	Определение трудовых функций, создание организационных и экономических условий деятельности на рабочем месте и в организации в целом. Выявление требований к персоналу для выполнения работ.	Создание организационных и материальных условий для эффективной трудовой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> создание условий для эффективной работы; оптимизация загруженности персонала; основа для оценки персонала; основа для определения требований к персоналу и др.

3.3. Функции и методы управления человеческими ресурсами

Функции управления человеческими ресурсами тесно связаны с задачами и направлениями деятельности в области УЧР. К основным функциям УЧР относятся:

- планирование и маркетинг человеческих ресурсов, включающие различные виды планирования, в том числе планирование общей и дополнительной потребности в персонале, планирование роста производительности труда, обучения, затрат на персонал, а также анализ внешнего и внутреннего рынка труда, изучение кадрового потенциала организации;
- организация найма персонала, предполагающая комплекс направлений деятельности, начиная с организации привлечения персонала, набора, подбора кандидатов, затем отбор и непосредственно прием будущих работников на предприятие (документальное оформление);
- адаптация человеческих ресурсов, предусматривающая взаимное приспособление работника и организации к изменившимся условиям деятельности;
- оценка персонала (периодическая оценка текущей деятельности, результатов труда и аттестация персонала);
- мотивация деятельности человеческих ресурсов, предполагающая исследование мотивационного профиля работников, выбор наиболее приемлемых теорий мотивации и практическое их применение при организации заработной платы, разработки компенсационной политики, положений о премировании работников;
- развитие человеческих ресурсов, включающее помимо традиционных направлений, связанных с обучением, карьерным ростом, формированием кадрового резерва, также организационное развитие.

В некоторых учебных изданиях дается расширенная трактовка перечисленных функций управления человеческими ресурсами, предполагающая их детализацию. Например, указанная выше функция оценки человеческих ресурсов может быть представлена в виде двух аспектов: оценки труда персонала (оценка текущей деятельности) и аттестации персонала.

Все основные функции (области деятельности) УЧР тесно взаимосвязаны (рис. 3.21). Недостатки при реализации одной из них сказываются на эффективности действия другой. Например, если недостаточно точно определена дополнительная потребность или, наоборот, излишек персонала, то будут проблемы в сфере найма персонала. Некачественный подбор, отбор и адаптация персонала приведет к повышенной текучести кадров в организации и, следовательно, к дополнительным расходам на повторный поиск и подбор нужных работников. Проблемы в области оценки человеческих ресурсов, аттестации персонала непосредственно скажутся на мотивации сотрудников и их планах по продвижению и развитию.

Реализация рассмотренных функций должна быть согласована со стратегическими целями и соответственно может изменяться в зависимости от корректировки данных целей и задач.

Изменения в структуре функций при переходе от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами¹ продемонстрированы на рис. 3.22.

¹ Халиуллина В. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие. Кемерово : Изд-во КеМГУ, 2013. С. 51

Халиуллина В. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие. Кемерово : Изд-во КеМГУ, 2013. С. 39

Функции управления человеческими ресурсами можно рассмотреть также с точки зрения общих функций управления организацией: планирование, организация, мотивация, контроль, координация. Данный подход отражен в табл. 3.8¹.

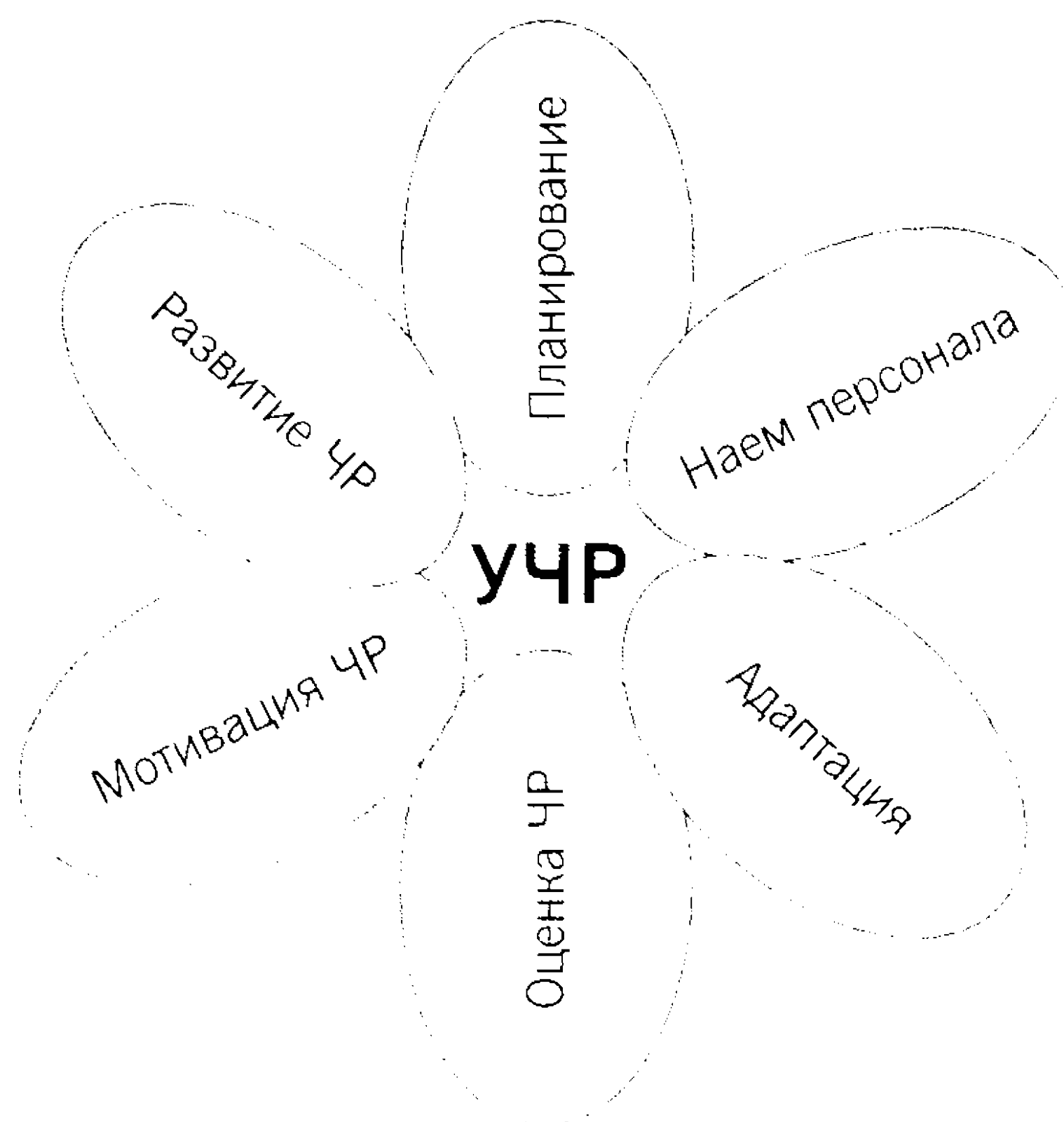


Рис. 3.21. Взаимосвязь основных функций УЧР

Таблица 3.8
Функции УЧР

Функция	Основная характеристика
Планирование	Выработка общей стратегии, целей и основных направлений работы с персоналом. Оценка потребностей в персонале
Организация	Анализ организации труда. Должностные инструкции. Составление графика работы. Процесс найма и формирование персонала организации. Условия труда и адаптация персонала. Обучение персонала
Мотивация	Развитие направлений кадровой политики. Развитие персонала. Мотивация посредством компенсационной политики
Контроль	Оценка и аттестация персонала

Осуществление функций управления человеческими ресурсами, как отмечалось ранее, должно быть скоординировано со стратегией развития организации. В связи с этим следует особо выделить значимость стратегического управления человеческими ресурсами.

Сущность стратегического УЧР кратко раскрывается в следующих положениях:

- на каком этапе развития в данный момент находится организация и ее персонал;
- в каких конкретных направлениях должны развиваться основные функции УЧР, персонал в соответствии с выбранной стратегией развития организации;

¹ Бычкова Л. В. Управление персоналом: учебное пособие. Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2005. С. 14

- как должен развиваться персонал (методы), чтобы достичь поставленных целей и задач.

Основные элементы технологии управления персоналом, человеческими ресурсами, их последовательность представлены на рис. 3.23¹. Реализация данных элементов также должна быть согласована со стратегическими целями.

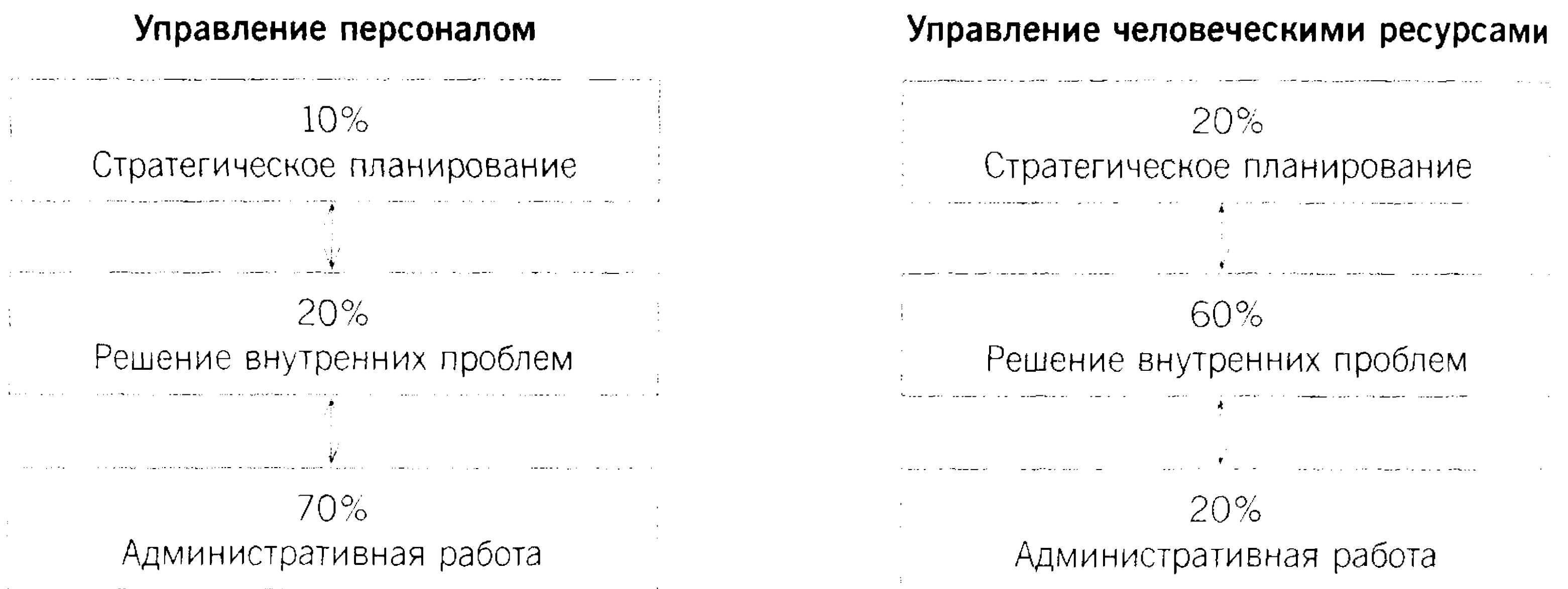


Рис. 3.22. Структура работы при управлении персоналом и управлении человеческими ресурсами

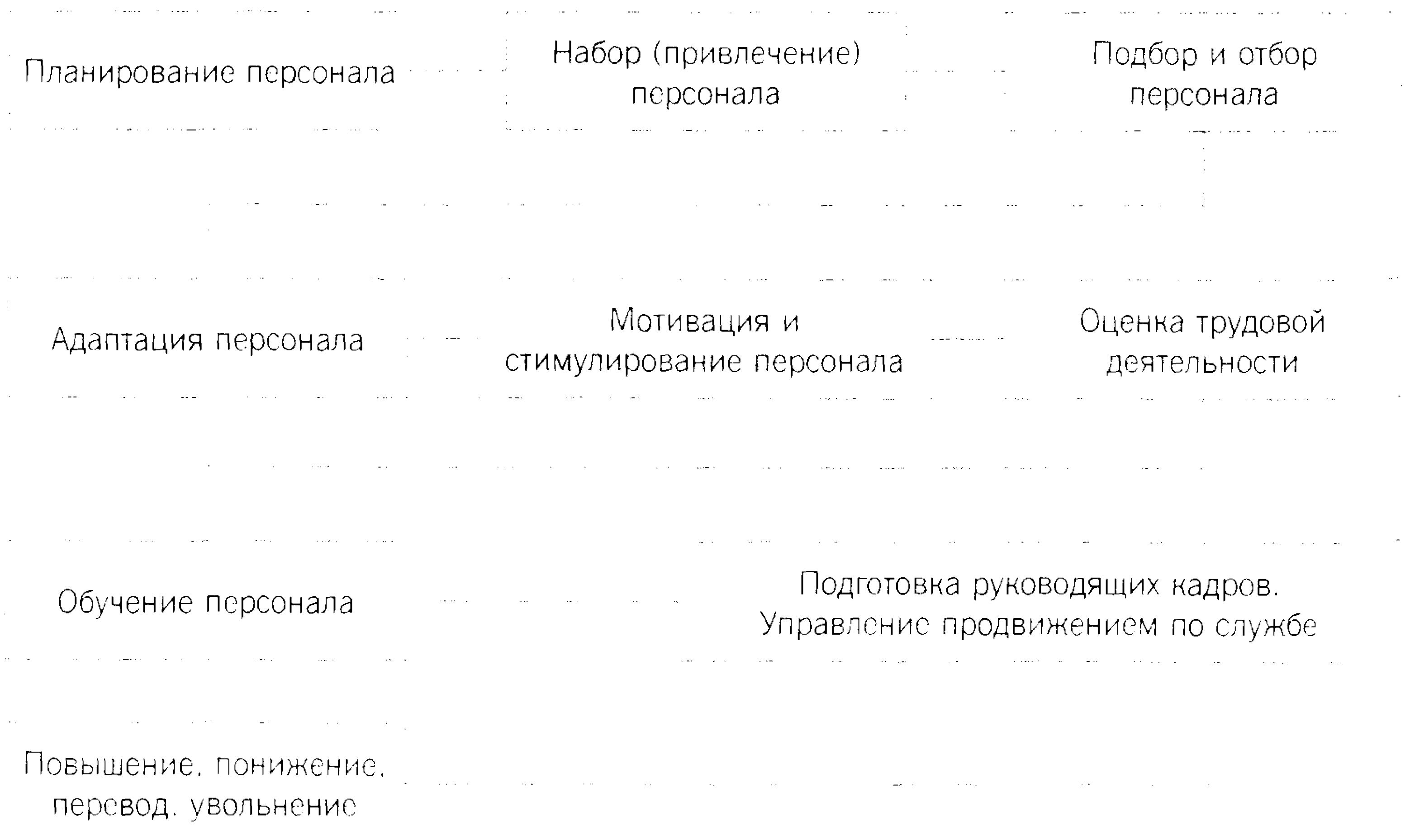


Рис. 3.23. Технологии управления персоналом

Методы управления персоналом — это приемы и способы воздействия на работников с целью достижения целей и задач организации.

По способу воздействия выделяют следующие методы.

1. Административные методы (формирование структуры органов управления, утверждение административных норм и нормативов, разработка положений, должностных инструкций, издание приказов, распоряжений). Основываются на дисциплине, взысканиях, носят прямой характер воздействия («методы кнута»). Реализуются в виде организационного и распорядительного воздействия. При этом организационное воздействие предполагает организационное регламентирование (представлено различными внутренними положениями о подразделениях и т.д.), организационное нормирование (различные необходимые нормы и нормативы: технические условия, стандарты, технологические карты, трудовые нормы и нормативы и т.д.), организационно-методическое инструктирование (инструкции, указания). Распорядительное воздействие реализуется в виде приказа, распоряжения, указания, которые предполагают контроль исполнения.

2. Экономические методы (анализ, планирование, материальное стимулирование, ценообразование, экономические нормы и нормативы) опираются на правильное использование экономических законов. По характеру воздействия относятся к косвенным методам.

3. Социально-психологические методы (участие работников в управлении, социальное развитие коллектива, создание хорошего психологического климата, моральное стимулирование) базируются на знаниях психологии, мотивационного профиля людей (например, при применении «методов убеждения»). Трудны в реализации, предполагают наличие у руководителя не только хорошей базы знаний по психологии, но и умения и желания использовать данные методы. Имеют преимущественно опосредованный характер воздействия.

Существует также классификация методов по характеру управленческого воздействия. Это методы убеждения, методы принуждения и побуждения (табл. 3.9).

Таблица 3.9

Классификация методов УЧР по характеру управленческого воздействия

Признак классификации	Группа методов в зависимости от характера управленческого воздействия		
	методы принуждения	методы побуждения	методы убеждения
1. Традиционное название группы методов	Административные	Экономические	Социально-психологические
2. В зависимости от реализации методов	Директива, дисциплина	Оптимизация мотивов	Психология, социология
3. В зависимости от цели управления	Выполнение законов, директив, планов	В конечном счете достижение конкурентоспособности организации	Достижение взаимопонимания

Методы управления взаимосвязаны со стилем управления, принятым в организации. Обычно выделяют три основных стиля управления: авторитарный, демократический, либеральный. При этом в рамках авторитарного стиля наблюдается жесткий вариант руководителя (абсолютный диктатор) и вариант благожелательного авторитария. Для последнего характерна забота как об успешном достижении целей организации, так и о благополучии

своих подчиненных. Такой руководитель объясняет коллективу, на чем основываются принимаемые им решения, однако не допускает подчиненных к участию в принятии решений, не позволяет принимать им самостоятельные решения.

На рисунке 3.24 представлены стили управления на «решетке менеджмента», предложенные Р. Блейком и Д. Моутоном в зависимости от степени внимания к человеку и к производству¹. Демократический стиль характеризуется средней степенью внимания к производству и к работнику. Самым продуктивным считается стиль с координатами 9—9, когда наиболее полно учитываются потребности производства и коллектива.

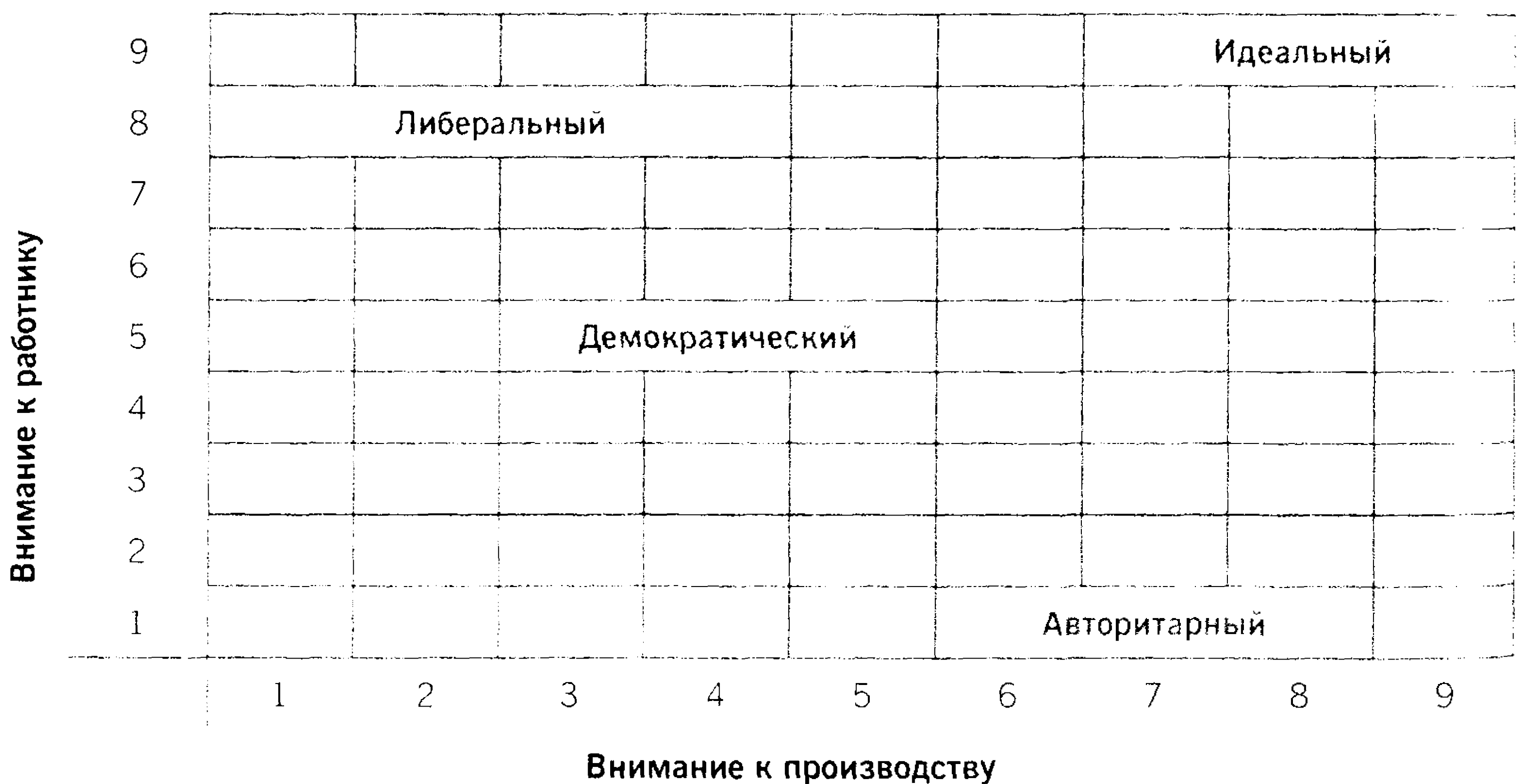


Рис. 3.24. Стили управления Р. Блейка и Д. Моутона

В разных источниках выделяют также коллегиальный, дистанционный, делегирующий стили. Применение того или иного стиля управления в коллективе может быть обусловлено несколькими факторами: управленческой зрелостью руководителя, его личностными качествами, реализацией трудового потенциала коллектива, традициями, ценностями организации, целью и задачами, стоящими перед организацией в краткосрочном и долгосрочном периоде, и др. Руководитель любого уровня должен научиться применять разные стили, методы, способы влияния на подчиненных с учетом конкретной ситуации.

В зависимости от концепции УЧР соотношение рассмотренных традиционных групп методов (административные, экономические, социально-психологические) и соответственно стилей управления может быть разным. Так, если в организации акцент делается на концепцию управления кадрами, предполагающую ограниченный спектр направлений деятельности относительно своих работников, то в приоритете будут административные методы управления в сочетании с авторитарным стилем. Концепция управления персоналом предполагает использование относительно в равной степени всех трех традиционных групп методов: административных, экономических, социально-психологических и соот-

¹ Рисунок 3.24 составлен на основании мнения ряда авторов, основной источник: Маккон М. Х., Альберт М., Хедерли Ф. Основы менеджмента: [пер. с англ.]. — М.: Дело, 2002. С. 498.

ветственно в основном демократический стиль. В рамках концепции управления человеческими ресурсами большая доля и значимость принадлежит социально-экономическим методам воздействия и предполагает приближение к «идеальному» стилю в соответствии с «решеткой менеджмента» (рис. 3.24).

На выбор методов, стилей управления, как и на УЧР в целом, оказывают влияние также внешние и внутренние факторы.

К внешним факторам относят внешнюю среду (общество, экономика, экосистема) организации, которая подразделяется:

- на среду прямого воздействия (законы, трудовые ресурсы, поставщики, потребители, конкуренты и др.);
- среду косвенного воздействия (состояние экономики, развитие научно-технического прогресса, социокультурные и политические изменения).

Внутренние факторы определяются внутренней средой организации:

- стратегия организации, предприятия;
- организационная структура управления;
- режим работы организации;
- уровень оснащённости организации (оборудование и используемые технологии);
- система организации труда;
- текучесть персонала;
- особенности внутреннего рынка труда организации в целом (показатели движения рабочей силы в динамике, процессы формирования, использования, развития кадрового потенциала и др.).

Внутренняя среда включает также отношения членов коллектива между собой и к организации в целом. Помимо технического, технологического, кадрового потенциала, к внутренней среде относятся философия, политика (цели и задачи, методы и средства), культура организации (совокупность ценностей, норм, традиций).

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Каковы основные задачи и функции системы управления человеческими ресурсами современной организации?
2. В чем специфика управленческих решений в области управления человеческими ресурсами?
3. Как классифицируется информация, используемая в управлении человеческими ресурсами организации?
4. Какова роль Трудового кодекса РФ в правовом обеспечении системы управления ресурсами?
5. В чем состоит специфика управления персоналом и УЧР в условиях инновационной стратегии организации?
6. Какие принципы используются при построении системы управления персоналом в организации и каковы цели системы управления персоналом?
7. Назовите причины, по которым люди сопротивляются изменениям (инновациям). Охарактеризуйте их содержание. Объясните, по какой причине сегодня возрастает роль рядовых исполнителей в процессе преобразований.
8. В чем причины возникновения дефицита кадров в России? Какие меры необходимо предпринять для обеспечения кадровой безопасности государства?
9. Что вы понимаете под интегрированной системой управления персоналом? Раскройте ее содержание и структуру.
10. Какие составляющие образуют микросреду организации?

11. Какие функциональные подсистемы включает система управления персоналом?
12. Классификация человеческих характеров в работе с персоналом и человеческими ресурсами:
 - а) интересна только с научной точки зрения;
 - б) может быть использована в практической работе по управлению человеческими ресурсами;
 - в) не представляет интереса?
13. Поведение человека на производстве:
 - а) должно регулироваться, но так, чтобы ущемлять личность;
 - б) может строго регламентироваться;
 - в) не должно приниматься в расчет?
14. Являются ли следующие составляющие объектом управления персоналом:
 - а) управление личностью (индивидуальная кадровая работа) предполагает целенаправленное развитие индивидуальных свойств и качеств работника, а также учет психофизиологических свойств индивида;
 - б) управление трудовым коллективом как социальной организацией, т.е. целенаправленное влияние на всю совокупность социальных отношений?
15. Как взаимосвязаны между собой система управления предприятием и система управления человеческими ресурсами?
16. Назовите основные составляющие системы УЧР?
17. Каковы основные элементы, формирующие систему УЧР (персонала) при классическом подходе к управлению и при акценте на персонал?
18. Каковы цели формирования системы управления человеческими ресурсами и какова взаимосвязь с целями организации?
19. Что включают в себя функциональные подсистемы УЧР?
20. Что включает в себя подсистема планирования и маркетинга персонала?
21. Чем отличается подсистема найма и учета персонала от подсистемы трудовых отношений?
22. Какие элементы включает в себя подсистема условий труда и подсистема социального развития?
23. Каковы основные элементы подсистемы развития персонала?
24. Каковы основные элементы подсистемы мотивации персонала?
25. Каковы основные элементы подсистемы организационных структур управления?
26. Что включает в себя подсистема правового обеспечения и подсистема информационного обеспечения системы УЧР?
27. Каковы основные закономерности развития системы управления персоналом?
28. Чем отличаются централизованные и децентрализованные системы управления персоналом?
29. Каковы функциональные обязанности служб управления человеческими ресурсами?
30. Какие основные функции управления человеческими ресурсами выделяют на современном этапе?
31. Какова взаимосвязь функций УЧР с задачами в области работы с персоналом?
32. Происходят ли изменения в функциях УЧР при переходе от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами?
33. Как функции управления человеческими ресурсами трактуются с точки зрения общих функций управления организацией?
34. Какова роль, сущность и классификация методов управления человеческими ресурсами?
35. К какой классификации методов можно отнести выделение административных методов УЧР?
36. Какова сущность экономических методов управления человеческими ресурсами?
37. В чем проявляется действие социально-психологических методов УЧР?
38. Какие методы можно выделить в зависимости от характера управленческого воздействия?
39. 10. Каковы факторы, воздействующие на УЧР в организации?

Литература

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 20.12.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2018). URL : <http://www.consultant.ru/popular/tkrf/>
2. Бычкова А.В. Управление персоналом: учебное пособие. Пенза : Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2005. 200 с.
3. Дятлов В.П. [и др.]. Управление персоналом М. : Academia, 2000. 736 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента / пер. с англ. ; М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело, 2002. 704 с.
5. Халиулина В.В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие. Кемерово : Изд-во КемГУ, 2013. 180 с.

Психологические аспекты работы с человеческими ресурсами организации

4.1. Учет поведенческих факторов в управлении человеческими ресурсами

По мнению многих исследователей, технические знания и профессиональные навыки при управлении человеческими ресурсами помогают лишь идентифицировать возникающие трудности, но не позволяют найти эффективные варианты решений, а без создания определенного морального климата, без влияния на ценностные установки исполнителей невозможно даже добиться четкого соблюдения сроков и качества работ.

В ходе многочисленных психологических исследований установлено, что в управленческой деятельности руководителей разных рангов есть ряд совпадающих характеристик, позволяющих смоделировать основные качества руководителя. У различных авторов наиболее часто встречаются следующие:

- *интеллект*. Он должен быть выше среднего, но не на уровне гениальности. Существенной является способность к решению сложных и абстрактных проблем;
- *инициатива и деловая активность*. Предполагает наличие мотива к действию, самостоятельность и находчивость;
- *уверенность в себе*, связанная с высокой самооценкой компетентности и высоким уровнем притязаний;
- *так называемый фактор геликоптера*, или способность подниматься над частностями и воспринимать ситуацию в более широком контексте.

Ряд эмпирических исследований подводит к несколько иному набору качеств. Ученые Ч. Магерисон (Австралия) и Э. Какабадзе (Великобритания) опросили более 700 руководителей компаний в различных отраслях деятельности с целью выявления ключевых качеств перспективных руководителей. Среди первых шести были следующие:

- 1) умение работать с людьми и делегировать своим подчиненным ряд своих полномочий;
- 2) готовность рисковать и брать ответственность за это на себя;
- 3) активность (жизненная и управленческая);

- 4) приобретение основательного управленческого опыта до 35 лет;
- 5) умение при необходимости легко менять стиль управления;
- 6) семейная поддержка.

Но самыми важными качествами были призваны первые два.

Признавая многообразие научно-практических подходов к решению этой проблемы, остановимся на двух отечественных моделях профессиограмм руководителя (под профессиограммой мы понимаем систему требований, предъявляемых определенной деятельностью, в данном случае управленческой, к человеку).

В профессиограмме руководителя, предложенной В.М. Шепелем, три блока качеств руководителя. К общим качествам отнесены:

- незаурядный интеллект;
- фундаментальные знания;
- достаточный опыт.

Второй блок включает следующие конкретные качества:

- *идейно-нравственные*, которые выражают мировоззрение, культуру, моральную мотивацию действий личности, ее гражданские качества;
- *научно-профессиональные* качества включают знания, опыт, характеризующие технико-экономическую и управленческую компетентность, теоретический и практический уровень компетентности;
- *организационные* качества включают все, что связано с умением подбирать и составлять кадры, планировать их работу, обеспечивать четкий контроль и т.д.;
- *психофизические* качества включают соматические и психические данные, которые необходимы работнику управленческой профессии (хорошее здоровье, склонность к системному мышлению, развитость воображения, тренированная память, волевая подготовка).

К третьему блоку отнесены специфические личностно-деловые качества, представленные прежде всего психолого-педагогическими качествами. Ведь не секрет, что есть руководители, которые общепризнаны как профессионально компетентные организаторы, однако они не популярны в коллективе, к ним не испытывают глубоких личных симпатий.

Какие же качества В.М. Шепель относит к психолого-педагогическим? Прежде всего:

- *коммуникабельность* — умение быстро устанавливать контакт с людьми;
- *эмпатичность* — умение сопереживать, улавливать настроение людей, выявлять их установки и ожидания;
- *способность к психоанализу*, т.е. самоконтроль, самокритичность, самооценка своих поступков;
- *стрессоустойчивость*, т.е. физическая тренированность, самовнушаемость, умение переключаться и управлять своими эмоциями;
- *красноречие* — умение в совершенстве владеть своим словом, т.е. умение внушать и убеждать словом;
- *визуальность* — внешняя привлекательность личности.

Наличие специфических личностно-деловых качеств и создает неповторимый имидж руководителя, эффект его личного обаяния¹.

Особо в контексте проблем руководства обсуждается вопрос о стиле управления, демонстрируемом руководителем. Это конкретное проявление индивидуального стиля деятельности, который представляет собой обусловленную типологическими особенностями

¹ Урбанович А.А. Психология управления : учебное пособие. Минск : Харвест, 2003. 640 с.

устойчивую систему способов работы, складывающуюся у человека, устремленного к наилучшему выполнению данной деятельности¹.

Существует множество классификаций стилей управления. Вместе с тем выявлено, что стиль управления определяется не только типологическими особенностями, но и социально-психологическими детерминантами. Однако в современном управлении особое значение придается динамическим характеристикам стиля, его адаптивности.

Главным требованием к руководителю с точки зрения особенностей стиля его взаимодействия с командой выступает требование к умению модифицировать стиль в соответствии с меняющейся обстановкой, продемонстрировать его адаптивность не только по отношению к вышестоящему руководству. При этом требования к стилю управления руководителя проекта возрастают с повышением образовательного уровня исполнителей. Как отмечается в работах последних лет, взаимное соответствие деятельности и личности руководителя характеризуется определенной динамикой. Вопрос о проявлении и формировании качеств личности руководителя в его деятельности должен рассматриваться в непосредственной связи с тем, что и сама деятельность руководителя тоже существенно изменяется в результате приобретения им новых качеств и изменения существующих.

Сказанное не исключает возможности и необходимости определения в самом общем виде тех требований, которым должен соответствовать руководитель современного коллектива любого управленческого ранга. Общей основой развития менеджера как специалиста и как компетентного управленца являются интеллектуальные качества. Теория когнитивных ресурсов Ф. Фидлера и Дж. Гарсия (1987) утверждает, что интеллектуальные ресурсы лидера могут способствовать эффективной деятельности группы, но лишь при условии, что группа следует директивным указаниям лидера.

Как известно, управление осуществляется через взаимодействие людей, поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения. К числу подобного рода закономерностей можно отнести следующие:

Закон неопределенности отклика. Другая его формулировка — закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур. Дело в том, что разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Это может приводить и нередко приводит к непониманию потребностей субъектов управленческих отношений, их ожиданий, особенностей восприятия той или иной конкретной деловой ситуации и как результат — к использованию моделей взаимодействия, неадекватных ни особенностям психологических структур вообще, ни психическому состоянию каждого из партнеров в конкретный момент в частности.

Закон неадекватности отображения человека человеком. Суть его состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека.

Это объясняется сверхсложностью природы и сущности человека, который непрерывно меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности. В самом деле, в разные моменты своей жизни даже взрослый человек определенного календарного возраста может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального, социального, сексуального, мотивационно-волевого решения. Более того, любой человек осознанно или неосознанно защищает от попыток понять его особенности во избежание

¹ М. Девин В. С. Психология индивидуальности: избранные психологические труды / под ред. В. А. Климова. М.: Издательство, 1996.

опасности стать игрушкой в руках человека, склонного к манипулированию людьми. Имеет значение даже то обстоятельство, что нередко сам человек не знает себя достаточно полно.

Таким образом, любой человек, каким бы он ни был, всегда что-то скрывает о себе, что-то ослабляет, что-то усиливает, какие-то сведения о себе отрицает, что-то подменяет, что-то приписывает себе (придумывает), на чем-то делает акцент и т.п. Пользуясь подобными защитными приемами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

Тем не менее любой человек как частный представитель объектов социальной реальности может быть познан. И в настоящее время успешно разрабатываются научные принципы подхода к человеку как к объекту познания.

Среди таких принципов можно отметить, в частности, такие, как принцип универсальной талантливости («нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом»); принцип развития («способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок»); принцип неисчерпаемости («ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной»).

Закон неадекватности самооценки. Дело в том, что психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов — осознаваемого (логическо-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного), и соотносятся эти компоненты (или части личности) между собой так, как надводная и подводная части айсберга.

Закон расщепления смысла управленческой информации. Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями используемого естественного языка информации, что ведет к возникновению различий толкования информации, с другой — различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и тем более психическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит.

Закон самосохранения состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны с учетом или игнорированием этого обстоятельства.

Закон компенсации. При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

Наука управления, естественно, не исчерпывается приведенными выше психологическими законами. Существуют многие другие закономерности, честь открытия которых принадлежит ряду выдающихся специалистов в области психологии управления, чьи имена и присвоены этим открытиям. Таковы законы Паркинсона, принципы Питера, законы Мерфи и др.

Многие исследователи указывают на такое качество руководителя, как креативность. Чем отличается креативный менеджер? В первую очередь отсутствием страха перед сте-

реотипами. Он смело рушит устоявшиеся традиции и внедряет инновационные решения. Такой подход к повседневной деятельности позволяет компании не только находиться «на плаву», но и обходить своих конкурентов. Ведь креативный менеджер понимает, что любая технология, новый продукт или вид услуги очень быстро отстают от жизни. Поэтому он не борется с переменами, а предвидит их, принимая нестандартные решения и выводя тем самым компанию на передовые позиции.

Принимая на работу нового менеджера, работодатель оценивает не только перечисленные в резюме деловые качества и профессиональный опыт, но и личностные характеристики. Для этого кандидата приглашают на собеседование. Проверить креативность специалиста творческой профессии довольно просто: достаточно посмотреть его портфолио. Это относится к менеджерам по рекламе, дизайнерам, журналистам и т.д. А вот как быть с финансистами, менеджерами по продажам и другими профессионалами, казалось бы, далекими от творчества? На самом деле тоже несложно. Следует предложить кандидату в качестве тестового задания какую-либо типичную для определенной компании ситуацию, требующую оперативного решения. Если менеджер действует по стандартной схеме, принятой в данной фирме, — это уже хорошо. Значит, он крепкий профессионал. Если же предлагает неожиданную схему действий, которая к тому же позволяет разрешить ситуацию наиболее оперативно или с наименьшими затратами, то перед нами креативный профессионал.

В середине 90-х гг. прошлого века Д. Гоулман ввел в обиход понятие «эмоциональный интеллект»¹ и показал, что в условиях возрастающей сложности бизнеса и ускорения изменений такие составляющие эмоционального интеллекта, как самосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия, социальные навыки, следует постоянно совершенствовать, т.е. владение эмоциональным интеллектом способствует повышению эффективности лидерства. Важным фактором, влияющим на эффективность использования интеллекта лидера, является стресс. При низком уровне стресса на первый план выступает интеллектуальный потенциал, при высоком — опыт.

Включение менеджера в организацию как социальный институт означает, что ему делегируется право направлять действия других людей за счет своего рода «отчуждения» этого права у подчиненных. Чтобы направлять действия других людей, нужно в качестве исходного момента иметь четкую собственную направленность, вектор деятельности и волю эту направленность реализовать, невзирая на помехи и противодействия. Для этого необходимы мотивационно-целевые и эмоционально-волевые качества.

Наконец, включение менеджера в организацию как систему интерперсональных отношений предполагает эффективное руководство людьми, умение общаться и грамотно строить отношения, т.е. коммуникативные качества.

Эффективность взаимодействия в процессе управленческого общения связана с теми позициями, которые занимают общающиеся. Удачной попыткой оказания помощи в выборе рациональных позиций в общении является теория трансактного анализа, предложенная американским психиатром Э. Берном (трансакция — это единица общения, это действие (акция), направленное на другого человека).

Концепция Э. Берна была создана в ответ на необходимость оказания психологической помощи людям, имеющим проблемы в общении. Наблюдая поведение людей, он обратил внимание на тот факт, что один и тот же человек прямо на глазах может измениться. При этом меняются одновременно выражение лица, речевые обороты, жесты, поза и т.п.

¹ Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / пер. с англ. А. П. Исаевой. М.: АСТ : АСТ МОСКВА : Владимир : ВКТ, 2004. — 178 с.

Э. Берн пришел к идее сложного строения личности, наличия в ее структуре трех состояний Я («родитель», «взрослый» и «ребенок»), обуславливающих характер общения между людьми. Каждое из этих состояний в свою очередь обнаруживается в той или иной позиции в общении и предполагает определенные алгоритмы, модели поведения (табл. 4.1).

В личности каждого человека обнаруживаются все три составляющие, однако при условии плохого воспитания личность может деформироваться так, что одна из составляющих начинает подавлять другие, что обуславливает нарушение общения и переживается человеком как внутреннее напряжение.

Каждое из состояний Я выполняет определенные функции и вследствие этого является жизненно необходимым. Для оптимального функционирования личности, для эффективного взаимодействия с окружающими с точки зрения транзактного анализа в личности должны быть гармонично представлены в зависимости от ситуации общения все три состояния Я. Таким образом, все состояния Я хороши, правильны, необходимы и выполняют определенные функции. Вопрос заключается в том, когда и какое состояние Я активно, когда и для каких целей его использовать.

Каждый из общающихся занимает какую-то одну из трех позиций в общении. Транзакции исходят из определенного состояния Я одного партнера по общению и направлены к определенному состоянию Я другого партнера. Они являются открыто проявляющимся аспектом социальных связей индивида. Одни транзакции приводят к оптимальному взаимодействию, другие, наоборот, к конфликту.

Почему же это происходит? Во многом процесс взаимодействия в общении зависит от адекватности ситуации общения выбираемых состояний, позиций и транзакций.

Сделаем важный вывод для различных ситуаций управленческого общения: взаимодействие между людьми только тогда будет гармоничным и эффективным, когда между ними будут установлены параллельные транзакции. Пока между руководителем и подчиненными не установлены такие транзакции, ему очень сложно будет добиться взаимопонимания.

Таблица 4.1

Основные характеристики позиций Родителя, Взрослого, Ребенка

Позиции	Родитель	Взрослый	Ребенок
Характерные слова и выражения	<i>Все знают, что... Ты не должен никогда... Ты всегда должен... Я не понимаю, как это допускают...</i>	<i>Как? Что? Когда? Где? Почему? Возможно... Вероятно...</i>	<i>Я сержусь на тебя! Вот здорово! Отлично! Отвратительно!</i>
Интонации	<i>Обвиняющие, снисходительные, критические, пресекающие</i>	<i>Связанные с реальностью</i>	<i>Очень эмоциональные</i>
Состояние	<i>Надменное, очень правильное, сверхприличное</i>	<i>Внимательность, поиск информации</i>	<i>Неуклюжее, игривое, подавленное, угнетенное</i>
Выражение лица	<i>Нахмуренное, недовольное, обеспокоенное</i>	<i>Открытые глаза, максимум внимания</i>	<i>Угнетенность, удивление</i>
Позы	<i>Руки в бока, указующий перст, руки сложены на груди</i>	<i>Наклонен вперед, к собеседнику, голова поворачивается вслед за ним</i>	<i>Спонтанная подвижность (сжимает кулаки, ходит, дергает пуговицу)</i>

Руководитель, говоря первую фразу, задает тон разговора тем, что невольно выбирает себе и собеседнику определенное состояние Я. Эти три Я сопровождают нас всю жизнь. Зрелый руководитель умело использует разные формы поведения. Главное, они должны быть уместны и адекватны конкретной ситуации общения. Самоконтроль и гибкость помогают руководителю вовремя вернуться во «взрослое» состояние¹.

Таким образом, в рамках построения психологической модели эффективного менеджера-преобразователя можно выделить четыре основные группы профессионально важных качеств: 1) интеллектуальные; 2) мотивационно-целевые; 3) эмоционально-волевые; 4) коммуникативные. Именно из этих базовых групп «вырастают» различные «профили успеха», «модели компетенций», «наборы черт» и т.д.²

Поведение руководителей ориентирует персонал в том, что важно для компании, что имеет для нее смысл или ценность. В этом контексте наибольшее значение приобретают такие поведенческие особенности, которые выявляют:

- направленность внимания руководителя, обнаруживающуюся в том, за чем он следит, что он измеряет и контролирует;
- его проявления в критических ситуациях, высвечивающие, как и на что в этих обстоятельствах руководитель реагирует;
- реализуемую ролевую модель, побуждающую окружающих к подражанию;
- объективные критерии распределения дефицитных ресурсов;
- объективные критерии, определяющие уровень вознаграждения и статуса работника;
- объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации.

Интересно замечание Дж.У. Ханта, который считает, что при формировании определенной культуры своей организации или подразделения руководитель должен создавать, если так можно выразиться, информационные поводы, фиксируя внимание своих подчиненных на определенных поступках и высказываниях и обеспечивая возможность их обсуждения в среде подчиненных. Каждодневная информация, исходящая от руководителя (поступки, рассказы, его жаргон, используемые символы и символические действия), подобно указанному ранее, также ориентирует подчиненных, выступает определенным сигналом. Эффективный руководитель обязан заботиться о том, чтобы наполнить каналы неформальных коммуникаций разного рода информацией о себе, которая ориентирует в базовых представлениях, актуальных для всей организации³. При управлении человеческими ресурсами руководитель организации должен учитывать эффект возникновения и влияния *когнитивного диссонанса*. Под когнитивным диссонансом понимается «негативное побудительное состояние, возникающее в ситуации, когда субъект одновременно располагает двумя психологически противоречивыми „знаниями“ (мнениями, понятиями) об одном объекте»⁴. Чтобы понять поведение людей на фоне когнитивного диссонанса, следует иметь в виду, что возникшая на его фоне психологическая напряженность снимается либо благодаря изменившемуся отношению к объектам, связанным с когнитивным диссонансом, либо путем изменения поведения. Таким образом, этот диссонанс может быть обозначен как враг № 1, в лучшем случае сводящий к минимуму эффект от предпринимаемых воздействий.

¹ Эриксон Э. Транзакционный анализ в психотерапии. Пер. с англ. А.А. Грузберг. М.: Эксмо, 2009. 416 с.

² Особенности деятельности, личности и мышления лидера-преобразователя. URL: http://studina.org/32/98/management/osobennosti_deyatelnosti_lichnosti_myshleniya_lidera_preobrazovaniya#315

³ Психология в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие. М.: Кабанчик, СПб.: Питер, 2003. С. 217.

⁴ Краткий психологический словарь / под общ. ред. А.В. Петровского. М.: Ярошевского. М.: Политиздат, 1985. С. 112.

Известно, что одна и та же информация, одни и те же обстоятельства воспринимаются разными людьми неодинаково, что обусловлено их информированностью, системой характерных для них мотивов деятельности, диспозициями, тем состоянием, в котором они находятся. Поэтому, когда пытаются создать условия для того, чтобы в большей степени вовлечь персонал в дело, апелляция к одним и тем же мотивам у разных людей может быть непродуктивной.

Субъективные модели действительности конкретных людей различаются в зависимости от их информированности, образованности, интеллекта, когнитивного стиля. В организационной практике множество задач управления человеческими ресурсами осуществляются на фоне психологически однозначных, ясных для работников ситуаций, без какой-либо неопределенности и двусмысленности. Примерами подобного воздействия, которое требует однозначности в понимании сути ситуации, являются оперантное обусловливание (модификация поведения) и социальное научение (моделирование поведения).

Модификация поведения — это такая технология воздействия, в рамках которой происходит «увязывание» предоставляемой работнику возможности удовлетворять актуальные для него потребности или реализовать иные мотивы поведения в обмен на следование им определенным правилам, выставляемым руководством организации. Например, достижение работником определенных параметров выполнения работы будет поощрено дополнительными выплатами. Или обратная ситуация: в определенных условиях работник не должен совершать каких-либо действий, что определенным образом поощряется.

Моделирование поведения — технология, предполагающая подражание работников образцу ролевого поведения, который выставляется организацией перед персоналом; обращаясь, например, к отечественной истории, можно вспомнить побуждение трудящихся социалистических предприятий в период индустриализации следовать примеру стахановцев (работников, многократно превышавших нормы выработки).

Во всех этих случаях ключевым моментом, обуславливающим эффективность воздействия на персонал, выступает идентификация ситуации.

Манипулирование не предполагает ясности, четкости, однозначности представлений работников о происходящем. Если же взаимодействие в системе «работник — организация» ориентировано на осознанное принятие персоналом решений, осознанное принятие какой-либо позиции, то внутриорганизационная система информирования должна быть ориентирована на открытость и оперативность предоставления информации персоналу.

К следующей группе факторов, влияющих на психические регуляторы активности, относятся все уровни диспозиций, в том числе и самооценка человека.

Воздействия на психические регуляторы через диспозиционный уровень опираются на поощрение (культивирование) и формирование полезных для трудового процесса установок (например, бережного отношения к оборудованию), а также на сглаживание (дезактуализацию) вредных (например, установки на пустую трату рабочего времени). Общим правилом при решении всех этих задач, а также задач по формированию диспозиций более высокого уровня является стабильное предъявление требований к конкретным формам поведения в определенных обстоятельствах, стабильная апелляция к важным для организации ценностям.

Новый подход к управлению все более базируется на признании приоритета личности перед производством, прибылью, организацией в целом. Именно такая постановка вопроса составляет культуру современного управления. Поэтому важно сегодня в процессе управления человеческими ресурсами знать психологию самого работника.

Работник, как правило, — полностью сложившаяся личность, связанная господствующими общественными нормами, обладающая своими индивидуальными чертами, испы-

тавшая значительное влияние многих предшествующих групп (причем далеко не всегда положительное влияние).

Поведение работника в тех или иных ситуациях складывается на основе опыта всей предшествующей жизни. Отношение человека к тем или иным людям, явлениям, ситуациям, процессам приводит к возникновению соответствующего поведения. В целом характер нашего поведения подвержен постоянному воздействию различных внутренних и внешних факторов. К **основным внутренним факторам** можно отнести:

- исполнение определенной социальной роли;
- соответствующий статус в организации;
- степень эмоциональной близости с окружающими;
- предшествующий жизненный и профессиональный опыт;
- принадлежность к определенной культуре и субкультуре;
- конкретную ситуацию и тему разговора;
- настроение в данный момент.

Важным регулятором поведения индивида является занимаемая им *социальная позиция*, т.е. общественное положение индивида, с которым связаны его определенные права и обязанности, в целом не зависящие от индивидуальных качеств. Позиции, располагаемые в иерархию по какому-либо основанию (имущественному, власти, компетентности), обладают различным статусом и престижем в общественном мнении. Каждая позиция предписывает ряд объективных требований к лицам, их занимающим, и требует их соблюдения. Другими словами, через свои требования позиция регулирует поведение каждого, кто ее занимает.

Требования позиции определяют своеобразную модель поведения. Свое законченное выражение она получает в понятии «социальная роль», т.е. социальная функция, модель поведения, объективно заданная социальной позицией личности. Слово «роль» заимствовано из театра и так же, как и там, оно означает предписанные действия для тех, кто занимает определенную социальную позицию.

Когда мы преодолеваем новую ступеньку на служебной лестнице, то вынуждены вести себя в соответствии с новым положением, даже если чувствуем себя не в своей тарелке. А потом, в один прекрасный день происходит удивительное. Мы замечаем, что новое поведение не представляет для нас труда. Таким образом, мы вошли в роль, и она стала для нас такой же привычной, как комнатные тапочки.

Примерно то же самое происходит и с нашим работником. Когда он приходит в организацию, то включается в систему сложных отношений, занимая в ней несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил и моделей поведения, определяющих социальную роль в данной организации как подчиненного, напарника, участника различных мероприятий и т.п. От члена организации, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Процесс адаптации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности организации являются или становятся нормами, или ценностями отдельного ее члена, чем быстрее и успешнее он принимает, усваивает свои социальные роли в организации.

Социальная роль регулирует поведение личности в главных, принципиальных вопросах, определяет модель поведения в общем. Это, однако, не отрицает персональной, субъективной окраски роли, которая проявляется в стилях ролевого поведения, уровне активности исполнения.

Каждая культура имеет свои собственные представления по поводу общепринятого поведения. Чаще всего эти представления объединяются понятием «социальная норма».

Нормы управляют нашим поведением так незаметно, что мы с трудом осознаем их существование. Нормы как представления членов общества о должном, допустимом, возможном, желательном или о недопустимом, невозможном, нежелательном и т.д. являются важным средством социальной регуляции поведения индивидов и групп.

Нормы исполняют роль интеграции, упорядочения, обеспечения жизнедеятельности общества как системы. С помощью норм требования и установки общества, социальных групп переводятся в эталоны, модели, стандарты поведения представителей этих групп и в такой форме адресуются личности. Усвоение и использование норм является условием формирования человека как представителя той или иной социальной группы. Посредством их соблюдения человек оказывается включенным в группу, общество.

Вместе с тем поведение индивида регулируется и отношением к нам окружающих, их ожиданием от нас определенных, соответствующих данной ситуации действий. Социальные, ролевые ожидания (экспектации) — это обычно неформализованные требования, предписания моделей социального поведения, отношений и др., обретающие форму ожидания определенного поведения (например, работник должен хорошо работать, специалист должен хорошо знать свое дело). Ожидания отражают степень обязательности, необходимости для членов группы, общества предписываемой модели поведения, отношений, без которых группа не может функционировать. Среди основных функций ожиданий можно выделить упорядочение взаимодействия, повышение надежности системы социальных связей, согласованности действий и отношений, повышение эффективности процесса адаптации (в первую очередь регулирование и прогноз).

Серьезное влияние на поведение индивида оказывают социальные ценности, т.е. значимые явления и предметы реальной действительности, соответствующие потребностям общества, социальной группы и личности.

Ценности общества и группы, преломленные через восприятие и опыт каждой конкретной личности, становятся ценностными ориентациями личности (ЦОЛ), т.е. ценности из сугубо «общественных», становятся «моими». Таким образом, ценностными ориентациями личности являются разделяемые этой личностью социальные ценности, выступающие в качестве целей жизни и основных средств достижения этих целей. Будучи отражением фундаментальных социальных интересов личности, ЦОЛ выражают субъективную общественную позицию индивидов, их мировоззрение и нравственные принципы.

Наибольшее значение для регуляции социального поведения имеют сформированные социальные установки данного индивида, т.е. общая ориентация человека на определенный социальный объект, явление, предрасположенность действовать определенным образом относительно данного объекта, явления. Социальные установки включают ряд фаз: когнитивную, т.е. восприятие и осознание объекта (цель); эмоциональную, т.е. эмоциональную оценку объекта (настроенность и внутренняя мобилизованность); и наконец, поведенческую, т.е. готовность осуществить ряд последовательных действий по отношению к объекту (поведенческая готовность).

Таковы основные регуляторы социального поведения личности. Первые четыре (позиция, роль, нормы и ожидания) носят относительно статичный характер и являются простейшими. Иногда в психологической литературе их объединяют понятием «внешняя мотивация работника».

ЦОЛ и социальная установка являются наиболее сложными регуляторами и предусматривают активное взаимодействие личности с объективной реальностью. Их объединяют понятием «внутренняя мотивация работника». Внутренняя мотивация является определяющей для успешности деятельности человека, она раскрывает причину желания человека

выполнять свою работу качественно. Вспомним известное правило: для того, чтобы заставить человека что-то сделать, надо заставить его захотеть это сделать. Ценностные ориентации личности и социальные установки подчиненного формируют это «хотение».

Важным понятием в управлении человеческими ресурсами является человеческий капитал индивида, он имеет четыре основополагающие психологические способности: жизнеспособность, работоспособность, способность к обучению и способность к инновациям. Эти четыре базовые способности включают в себя все требования к человеку с практической позиции. Глобализация требует от человека такой непрерывной модернизации этих психологических характеристик, которые делали бы его адекватным действительной жизни «в этом месте и в это время». Индикатором для работоспособности человека является жизненная позиция.

Что же понимается под работоспособностью человека?

Ю.Н. Кокин называет работоспособностью умение человеческого организма менять направления физиологических и психических функций, в результате чего осуществлять определенную деятельность с необходимым качеством в течение определенного периода времени¹.

В.Р. Веснин утверждает, что работоспособность является важнейшим физиологическим и социальным свойством человека, т.е. возможностью выполнять определенную работу в течение указанного времени с конкретной эффективностью².

Можно выделить два уровня работоспособности:

- 1) резервный уровень работоспособности, что означает способность работать в условиях, требующих предельной активизации всех духовных и физических сил. Нормальный человек в подобных условиях работать не может;
- 2) актуализированный уровень работоспособности относится к повседневной трудовой жизни человека – это способность работать соответственно требованиям определенной профессиональной деятельности.

С психофизиологической точки зрения это способность человеческого организма выдерживать в ходе трудового процесса соответствующие нервно-психическую, эмоциональную и физическую нагрузки, повышать и сохранять на конкретном уровне психофизиологические процессы в организме.

Актуально рассмотреть также факторы профессиональной работоспособности. К ним относятся:

- физический статус (физическая работоспособность);
- психический статус (умственная работоспособность);
- социальные и социально-психологические факторы.

С точки зрения психологии важно обращать внимание:

- 1) на степень адекватности состояния психической активности (континуум от состояния функционального покоя до психоэмоционального стресса) применительно к определенным конкретным условиям;
- 2) характеристики внимания: активность, направленность, широта, переключаемость, концентрация, устойчивость;
- 3) восприятие как совокупность процессов, в результате которых формируется субъективная (идеальная) модель объективно существующей реальной действительности

¹ Психологическая работа: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. Ю.Н. Кокина, И.Э. Шлендера. М.: Магистр, 2010. С. 136.

² Управление персоналом: теория и практика / под ред. В.Р. Веснина. М.: КНОРУС, 2009. С. 141 – 143.

и которые заканчиваются опознанием (распознаванием) этого образа. Критериями опознания образа принято считать его вербализацию или адекватное реагирование на него;

- 4) научение, проявляющееся в личностных особенностях к обучаемости и по виду информации или навыков, и по скорости, и по способу и т.д.;
- 5) память (имеются в виду ее различные виды, скорость консолидации, длительность, сохранение способности к воспроизведению и другие характеристики);
- 6) мышление — «психическая деятельность, направленная на обобщенное и опосредованное познание объективной действительности путем раскрытия связей и отношений, существующих между познаваемыми предметами и явлениями» в его различных формах: наглядно-действенное, наглядно-образное, абстрактно-логическое с учетом скорости, креативности и других характеристик;
- 7) свойства личности, что в современной психологии и психофизиологии имеет наиболее неоднозначную трактовку. Однако, как показал опыт психологического и физиологического обеспечения трудовой деятельности, чаще других оказываются достаточно существенными, т.е. влияющими на поведение человека и эффективность деятельности, нервно-психическая неустойчивость, личностная и реактивная тревожность, конформность, способность к психологической защите, а также специальные способности¹.

Работоспособность может быть резко увеличена посредством психологических приемов, таких как информирование работника об ошибках, предоставление ему непредусмотренных перерывов для отдыха, изменение его задания или выдвижение новых стимулов. Обычно, чем монотоннее работа, тем больший упадок наблюдается в работоспособности и производительности.

Главная сфера приложения сил психологии управления — исследование всей сложности проявлений участия личности в управленческих отношениях, управленческой деятельности.

В структуре личности выделяют следующие составные части:

психические процессы как основной способ существования психического, его динамические моменты. Они разделяются:

- на *познавательные*, позволяющие ориентироваться в окружающем мире (ощущение, восприятие, представление, память, мышление, воображение, речь, внимание),
- *эмоциональные*, выражающие отношение к окружающему миру,
- *волевые*, определяющие саморегуляцию деятельности;

психические состояния как характеристика психической активности людей в определенных условиях. По доминирующему влиянию на деятельность различают:

- *положительные состояния*, т.е. способствующие решению стоящих задач (готовность к деятельности, подъем, воодушевление и др.),
- *отрицательные состояния*, т.е. затрудняющие решение задач и вообще жизнь (боязнь, сомнения, печаль, раздраженность и др.);

психические образования как продукты психической активности человека. Ведущими психическими образованиями принято считать знания, умения, навыки, опыт;

психические свойства как самое важное в человеке, его системное качество. Выделяют следующие психические свойства:

¹ Психология здоровья. Учебник для вузов / под ред. Г.С. Никифорова. СПб.: Питер, 2006. С. 509–510.

- *самосознание*, т.е. осознание человеком самого себя и своего места в этом мире («Что такое Я?»),
- *направленность*, т.е. совокупность устойчивых мотивов, целей, потребностей, идеалов, установок, убеждений («Чего хочет человек? К чему он стремится?»),
- *способности*, т.е. особенности человека, позволяющие ему успешно справляться с тем или иным видом деятельности («Что может человек?»),
- *характер*, т.е. совокупность устойчивых индивидуальных особенностей, проявляющихся в общении, поведении, деятельности («Как человек относится к себе, к окружающим и к делу?»),
- *темперамент*, т.е. природно — обусловленная совокупность динамических проявлений психики, протекания психических процессов («Как человек проявляет себя в поведении и деятельности?»).

Необходимо в управлении человеческими ресурсами учитывать характеристику каждого типа темперамента. Жизненным принципом холерика будет девиз «Ни минуты покоя». Для него характерны энергичность, увлеченность, страстность, целеустремленность, подвижность. Для него обычно не характерна злопамятность. Устроив разговор на повышенных тонах, холерик уже через полчаса способен беседовать с вами как ни в чем не бывало. Беда в том, что вы не успеете за это время прийти в себя. Вместе с тем холерик может отталкивать окружающих своей вспыльчивостью, агрессивностью, нетерпением, несдержанностью, конфликтностью.

Для холерика в наибольшей степени подходит работа без излишней мелочной регламентации и шаблонов; работа, допускающая импровизацию. В отношениях с холериком недопустима резкость, несдержанность. Любой его проступок должен быть требовательно и справедливо оценен.

В отношениях с сангвиником руководитель должен руководствоваться принципом «Доверяй, но проверяй». Представители этого типа темперамента обычно отзывчивы, увлечены, общительны, подвижны, жизнерадостны. Причем эта жизнерадостность и жажда жизни у них видна каждому, достаточно увидеть искреннюю улыбку, которой озаряется все вокруг.

Вместе с тем сангвиников зачастую отличает зазнайство, разбросанность (т.е. он может начинать много дел, не доводя ни одного из них до конца), легкомыслие, необязательность, свехобщительность. Он контактный собеседник и практически с каждым быстро находит общий язык. Беда в том, что он не замечает того, что уже надоел своей контактностью и общительностью.

Сангвинику подходит подвижная работа со сменой видов деятельности и ритма. Ему нужно непрерывно ставить новые и по возможности интересные задачи, требующие сосредоточения и напряжения. Сангвиники требуют детального и частого контроля за своей деятельностью.

Ведущим принципом во взаимоотношениях с флегматиком может быть принцип «Не торопи». Флегматика отличает постоянство, терпение, самообладание, надежность, устойчивость в условиях экстремальных воздействий. Как правило, это люди раз и навсегда данного слова, которое они постараются сдержать во что бы то ни стало. Вместе с тем для них характерна медлительность, иногда безразличие к эмоциональным сторонам жизни, некоторая «толстокожесть». Кроме того, их отличает педантизм и подчеркнутая аккуратность.

Флегматик способен проявить свое лучшее Я на работе, требующей медленных и плавных движений, стереотипных действий, порядка и пунктуальности. Его нельзя быстро

переключать с одной задачи на другую. Флегматик требует к себе систематического внимания, но без понукания.

В отношениях с меланхоликом необходимо руководствоваться принципом «Не навреди». Его отличает высокая чувствительность, человечность, доброжелательность, мягкость, способность к сочувствию. Он зачастую выступает эмоциональным лидером в группе. Это тот, кто сможет вас понять и просто выслушать. Однако для него характерна в целом невысокая работоспособность и высокая отвлекаемость на различные раздражители, мнительность, ранимость, замкнутость.

Меланхолик лучше всего справляется с работой, требующей относительно простых и стереотипных действий, в которой экстремальность сведена к минимуму. В отношениях с ним недопустимы не только резкость, но и повышенный тон, ирония. О проступке меланхолика лучше поговорить наедине, без привлечения вездесущей «общественности». Положительно скажется на его отношении к работе своевременная похвала за успехи, решительность и волю.

Важной поведенческой характеристикой работника является его конфликтность или бесконфликтность. С.М. Емельянов выделяет три основные модели поведения личности в конфликтной ситуации: конструктивную, деструктивную и конформистскую. Модели поведения отражают установки участников конфликта на его динамику и способ разрешения.

В любом конфликте каждый участник оценивает и соотносит свои интересы и интересы соперника, и на основе такого анализа он сознательно выбирает ту или иную стратегию поведения: соперничество, избегание, приспособление, компромисс, сотрудничество. Часто бывает так, что отражение этих интересов происходит неосознанно, и тогда поведение в конфликтном взаимодействии насыщено мощным эмоциональным напряжением и носит спонтанный характер¹.

Мы считаем, что конфликтологическая культура личности является важнейшим показателем уровня компетентности современного сотрудника, а также его нравственности.

Конфликтологическая культура личности — это «комплексное интегративное качество, включающее культуру ценностно-смысловой сферы личности, культуру мышления, культуру чувств, коммуникативную культуру, поведенческую культуру и проявляющееся в оптимальных, соответствующих контексту стилях поведения в конфликте, обеспечивающих конструктивное решение проблем взаимодействия².

Таким образом, учет индивидуальности каждого сотрудника, знание его темперамента, сильных и слабых сторон составляет важный резерв повышения вклада подчиненных. Изучение своих подчиненных требует серьезных затрат времени, но выигрыш, получаемый при этом, весомее совершенных затрат³.

При работе с людьми (человеческими ресурсами) интерес вызывает использование Теории поколений. Ее создали американские ученые Нейл Хоув и Вильям Штраус в 1991 г. Адаптацию Теории поколений для России в 2003—2004 гг. выполнила команда под руководством Евгении Шамис — координатора проекта Regenerations.

Поколение — это группа людей, рожденных в определенный возрастной период, испытавших влияние одних и тех же событий и особенностей воспитания, и как следствие, являющихся носителями единой системы ценностей.

¹ Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. СПб.: Питер, 2003. С. 112

² Вербицкий А.А., Щербакова О.И. Конфликтологическая культура личности специалиста: контекстный подход. М., 2010. 80 с.

³ Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие. Минск: Харвест, 2003. 6-40 с.

В среднем хронологические рамки поколения — 15—20 лет, т.е. все, родившиеся в пределах 20 лет, относятся к одному поколению, но в дальнейшем с усложнением классификации эти сроки стали сокращаться. Точных границ, отделяющих одно поколение от другого, не существует. Люди могут относиться к разным поколениям в зависимости от среды взросления, социальных, образовательных и технологических возможностей.

Победители («строители») — 1900—1923 гг.

Молчаливое («художники») — 1924—1943 гг.

Беби-бумеры («странники») — 1944—1962 гг.

Поколение X («пророки») — 1963—1979 гг.

Поколение Y («герои») — 1980—1996 гг.

Поколение Z («художники») — 1997—2012 гг.

Поколение Альфа — 2012—2030 гг.

Поколение X Это поколение, рожденное в 1963—1979 гг. — иксеры, херс, поколение 13, неизвестное поколение. Это новое поколение менеджеров, которые строят карьеру в соответствии с иными установками. Основными ценностями для поколения X являются изменения, возможность выбора, глобальная информированность, техническая грамотность, индивидуализм, стремление учиться в течение всей жизни, неформальность взглядов, поиск эмоций и страха, прагматизм, надежда на себя, равноправие полов. Евгения Шамис и другие эксперты называют поколение X «детьми с ключами на шее». Они росли в семьях, где родители работали много и долго. Поэтому самостоятельность — то качество, которое заложено в них с детства. Возможность реализоваться, проявить эту самую самостоятельность важны для таких людей и в карьере. Представитель поколения X охотнее займется работой, которая дает простор для творчества и широты мысли. Если не давать им такой возможности, представители данного поколения теряют интерес. Для таких людей важно всегда иметь возможность выбора, открытую перспективу перед глазами. Немаловажен и вопрос материальной заинтересованности. Управлять такими людьми сложно и интересно одновременно. По сути, они явились началом эпохи, в которой во главу угла ставится оригинальная идея и умение мыслить нестандартно.

По мнению социолога Веры Семенович, именно поколение X, по сравнению с предыдущим и следующим поколениями, характеризуется высокой степенью рефлексии и уникальным опытом адаптации. Оно же, на взгляд социологов, является самым высокообразованным: ввязавшись в конкурентную борьбу на рынке труда, представители этого поколения быстро осознали, что ключевые ресурсы выживания — это знания и здоровье.

На своем рабочем месте представители поколения X руководствуются принципом «вся наша жизнь — борьба». Поэтому от них не стоит ждать избыточного гуманизма — так, предыдущее поколение Бумеров явственно испытывает на себе активность «иксов», которые довольно агрессивно смещают их с управленческих позиций. Но в то же время «иксы» не забывают о практической пользе межличностных отношений и поэтому уделяют много внимания корпоративной культуре и формированию команды.

На рабочих местах конфликты между молодыми и более возрастными сотрудниками случаются нередко. Новые молодые сотрудники, влившиеся в возрастной коллектив, очень часто попадают в конфликтную ситуацию. Молодые сотрудники являются более работоспособными и мотивированными, и даже малейшее несоблюдение рабочего распорядка может явиться причиной конфликтов.

Поколение Y Миллениалы (поколение Y, поколение next, «сетевое» поколение, эхо-бумеры) — поколение родившихся после 1983 г., встретивших новое тысячелетие в молодом возрасте, характеризующееся прежде всего глубокой вовлеченностью в цифровые технологии. Во многом они продолжили то, что было начато ранее. Но в систему ценностей этой группы уже вовлечены такие понятия, как гражданский долг и мораль. При этом психологи отмечают у поколения Y большую наивность и веру в собственную удачу и успех. На первый план выходит немедленное вознаграждение. Этим людям сложно заинтересовать отдаленной перспективой, поскольку если не здесь, то в другом месте они уже сегодня смогут найти применение своей уникальности. В обществе представителей этого поколения нередко называют жертвами глобальной сети, взрослые люди удивляются чрезмерной, на их взгляд, открытости. Появление «Живого журнала» в Интернете, где люди пишут о волнующих их проблемах и личном опыте максимально откровенно, удивляет старших.

Поколение Y, или поколение Миллениум, — это люди, которые родились в период с 1981 по 2003 г. В разных странах в зависимости от политических, экономических, социальных условий дата отсчета для этого поколения меняется.

«Игреки» очень ценят психологический комфорт, в том числе на рабочем месте. Поколение Y выросло в тепличных условиях: у них всегда были еда, игрушки, деньги. Миллениалы привыкли, что все их желания выполняются, они несколько идеалистичны и даже непрактичны, но что больше всего расстраивает «иксов» — они плохо адаптированы в окружающем мире.

Зачастую Y не могут раскрыть свои таланты — им нужен опытный наставник.

«Игреков» называют «поколение обманутых надежд»: от жизни ожидалось больше, чем они получили к тридцати. Их характеризует увеличение вовлеченности в жизнь коллектива.

Они особенно часто жалуются на нехватку обратной связи и информации на работе, и в семейном кругу. Им нужны нюансы, они хотят понимать, над чем стоит еще поработать, а где и так все хорошо, им важно делиться тем, что они испытывают.

Некоторые психологи не без оснований называют представителей поколения Y «электронными людьми»: у многих их несколько сим-карт для мобильных телефонов, несколько ящиков электронной почты, несколько пластиковых карт¹.

Поколение Z Центениалы, или поколение Z — одаренные и незаурядные, выросли в среде цифровых технологий. Их девиз: жить настоящим и быть счастливыми. Они растут в эпоху Интернета и расцвета социальных медиа и даже не помнят времени без Интернет в непосредственном доступе. На их мировоззрение оказали влияние мировой финансово-экономический кризис, Веб 2.0 и развитие мобильных технологий.

На счет дат их рождения имеется существенный разброс. Многие склоняются, что это люди, рожденные с 1993/98 года по 2010/14, но точных дат нет.

Поколение Z интересуется наукой, технологиями, а также искусством. Это первое по-настоящему цифровое поколение. Их родителей называют цифровыми иммигрантами, так как в их детстве подобных технологий не было. К тому же поколение Z — первое поколение, полностью родившееся во времена глобализации и постмодернизма. Многие родители людей из поколения Z работают неполный рабочий день или берут работу на дом, больше времени уделяя воспитанию детей. В обществе уделяется большое внимание вопросам безопасности. Предполагается, что поколение Z будет экономным.

¹ Гостев А. Западные классификации поколений. URL: <http://planetahhr.ru/publication/1427012>

Представители поколения Z в буквальном смысле стремятся изменить мир, им чуждо инфантильное поведение. У представителей поколения Z гораздо более низкие показатели по употреблению запрещенных веществ и подростковой беременности. Их родители стремятся не нянчиться с ними сверх меры. В результате подростки поколения Z имеют больше личного пространства, чем их предшественники; они находят ответы и вдохновение в интернете и более сосредоточены на самих себе. Поколение Z часто растет под одной крышей с вышедшими на пенсию бабушками и дедушками и разделяет ценности старшего поколения. Однако, им труднее заводить друзей и вести хозяйство, чем предыдущим поколениям.

Представители поколения Z по-другому воспринимают пространство: они выросли в мире высокого разрешения, объемного звучания, 3D и 4D графики. Для многих из них гугл-карты с функцией приближения существовали всегда. По этой же причине многие подростки зачастую плохо ориентируются в собственном городе, лишены мобильных устройств с GPS.

У центениалов отсутствует ярко выраженные субкультуры. Они не мыслят в формате «свой-чужой»; каждый — уникальный, с этим знанием они взаимодействуют друг с другом. Они уверены в собственной исключительности и главное для них -- найти свой путь.

Центениалы воспринимают краткую и наглядную информацию. Информация воспринимается маленькими частями, сильно развито клиповое мышление. При этом они постоянно находятся в процессе саморазвития и потребляют много разнообразной информации.

Успех в их понимании — не материальные богатства, а разнообразие и удовольствие от жизни. Слова «карьера» и «престижная работа» практически не звучат у поколения Z, они не готовы «вкалывать» ради статуса. Работа должна приносить удовольствие, доход и не отнимать много времени. Скорее всего, это поколение будет стремиться к альтернативным формам занятости (фриланс, удаленная, дистанционная работа и др.) и перекроит рынок труда. Признание измеряется социальной популярностью. Ожидают похвалы на любое действие. Модель воспитания, в которой акцент делается на поощрение и «веру в ребенка» оказывается для молодых людей «позитивным давлением», когда велик страх не оправдать надежд.

Поколение Альфа Демограф Марк МакКриндл в 2005 г. провел национальный опрос в Австралии, в котором респонденты придумывали имена потенциального имени поколения следующего за поколением Z. Так появилось название поколения Альфа, следующего за поколением центениалов.

Они родились примерно после 2010/12 гг. в семьях X и Y. Составить полную картину о представителях поколения Альфа пока сложно, но основные тенденции и отличия от предыдущих поколений можно назвать. Прогнозируют, что люди Альфа будут более уравновешенные, позитивные и менее агрессивные. Они потратят большую часть своих лет становления, полностью погрузившись в технологию. Дети поколения Альфа склонны к самодисциплине, а не к контролю извне. И будут стараться примыкать уже не к структурам и организациям, а к образу жизни и мыслей.

Альфа-дети вырастут с iPads в руке и никогда не будут жить без смартфона и способности передавать мысли онлайн за считанные секунды. Это самое преобразующее поколение.

Они практически не подвержены влиянию любого рода формальностей. Тенденция снижения любви к формализации прослеживается сквозь все поколения. Каждое новое поколение более свободное, чем предыдущее. И поколение Альфа уже не будет воспринимать формальные статусы, обязанности и ритуалы. Также они будут хорошо эрудированы, потому что их образование будет начинаться раньше и продолжаться практически в течение всей жизни.

Благодаря всеохватывающему интернету, культурные и политические границы будут очень призрачны. Что сделает поколение Альфа более толерантным и гибким в своих взглядах. Так же им будут характерны социальная ответственность и самосознание. Ожидается всплеск внимания к проблемам общемирового значения, таким как терроризм, экология, исчерпание ресурсов и прочим.

Какие существуют пути налаживания взаимодействия между разными поколениями?

1. Разговаривать с сотрудниками об их ценностях. Руководитель может транслировать внутри организации и объяснять сотрудникам, что их противоречия — это не проявление того, что кто-то плохой, а кто-то хороший, а результат того, что все мы разные. У всех сотрудников разные ценности и соответственно разные критерии качества, разные действия. Для этого каждый сотрудник должен понимать, что для него является важным в деятельности компании.
2. Нацелить сотрудников на то, чтобы они донесли свои ценности друг другу. Говорили ли они друг другу о том, что для них является важным в работе компании и в работе своих коллег? Большинство людей думают, что другим все ясно и понятно без слов.
В некоторых организациях приняты общекорпоративные компетенции, одна из которых — сотрудничество, когда работники проявляют уважительное отношение к коллегам, поддерживают партнерский стиль общения в коллективе и умеют кооперироваться с коллегами для достижения рабочих целей. Таким образом, согласно корпоративным компетенциям сотрудник постоянно учитывает, как его деятельность отражается на работе коллег, регулярно запрашивает обратную связь у руководителя для оценки результатов своей деятельности.
3. Индивидуальный подход. Каждому поколению нужно подбирать свои слова, говоря про одно и то же. Пока руководитель не будет учитывать особенности восприятия одних и тех же слов разными поколениями, его посыл не будет воспринят адекватно. Старшее поколение обычно фильтрует информацию и воспринимает только самое важное. А более молодое поколение привыкло работать с большими потоками информации и предпочитает формировать картину своего мира, не всегда вычлняя информацию.
4. Ввести в организацию институт наставничества. В тех организациях, где этот инструмент используется, он дает хороший результат. И дело не только в опыте, который может передать более взрослый сотрудник более младшему. Дело еще и в том, что наставник несет ответственность за своего ученика, и от него зависит, как его протеже будет расти и развиваться в организации. И старшее поколение тогда присматривается к привычкам и особенностям молодого, а те в свою очередь перенимают опыт зрелого сотрудника.
5. Грамотно подкреплять ценности сотрудников. Для этого нужно знать потребности каждого поколения.

Важно, чтобы в организации был баланс между количеством сотрудников разных возрастов. Конфликты «отцов и детей» ярче всего проявляются в несбалансированном коллективе, где молодых сотрудников в несколько раз больше, чем более старших, или наоборот. Смешанные возрастные коллективы компенсируют и дополняют людей разного возраста. Не стоит также думать, что при формировании коллектива из подчиненных примерно одного возраста можно избежать проблем во взаимодействии поколений. Мощные и продолжительные конфликты бывают и внутри одного поколения. И эти конфликты порой сильнее межпоколенческих.

4.2. Психологический анализ профессиональной деятельности разных категорий работников и принятия управленческих решений

В психологии используется термин «профессиональная психодиагностика». Это «исследование и оценка свойств индивидуальности человека в целях проведения профессионального отбора, профессиональной ориентации и рационального распределения кандидатов по специальностям, совершенствования профессиональной подготовки, решения системы практических вопросов по оптимизации профессиональной деятельности».

Если рассматривать данное определение с точки зрения психологии управления человеческими ресурсами, то оно будет касаться диагностики как исследования наличного (актуального) состояния некоторого объекта, чтобы дать его психологическую оценку, спрогнозировать дальнейшее развитие и разработать рекомендации, определяемые задачей диагностического обследования.

Диагностика в рамках управления человеческими ресурсами осуществляется следующим образом.

1. При исследовании соответствия лиц, впервые поступающих на службу и претендующих на служебное продвижение, профессионально-квалификационным требованиям:

- психофизиологическим;
- индивидуально-психологическим;
- личностным особенностям.

2. При определении фактического состояния кадров организации, в том числе:

- уровня адаптации персонала;
- эффективности специалиста в целях аттестации персонала;
- наличия у персонала неоптимальных функциональных состояний;
- реальной и потенциальной текучести;
- предпосылок отклоняющегося поведения;
- причин нарушения трудовой дисциплины, норм техники безопасности.

3. При оценке эффективности и действенности корпоративной политики сфере управления персоналом:

- удовлетворенности трудом;
- мотивации труда;
- потенциальной текучести;
- степени идентификации с организацией;
- психологического климата коллектива.

4. При изучении и сопоставлении трудовой атмосферы и инновационного климата в подразделениях и отделениях организации:

- отношения к нововведениям;
- климата коллектива;
- сплоченности, сработанности, совместимости персонала в рабочих группах;
- типа конфликта, формы его протекания, стадии развития.

Понятно, что столь обширный перечень задач и объектов диагностики предполагает, что используется весь спектр диагностических методов, в том числе наблюдение; изучение продуктов деятельности, документов; биографический метод; диалогические техники, в том числе беседы, интервью, диагностические игры; объективные тесты; стандартизированные самоотчеты, в том числе тесты-опросники, открытые опросники, шкальные техни-

ки, построенные по типу семантического дифференциала, индивидуально-ориентированные техники типа ролевых репертуарных решеток; проективные техники; эксперименты (преимущественно естественный эксперимент).

Примером диагностики персонала может служить технология «центр оценки» (assessment centr), посредством которой осуществляется его психолого-управленческая оценка, основывающаяся на нескольких методиках. Данная технология, по заключению С.К. Сергиенко, представляет собой метод множественного оценивания. Эта технология обеспечивает высокую прогностичность итоговых выводов. «Эта множественность имеет три аспекта: участие нескольких наблюдателей-экспертов, использование множества различных методик, обследование испытуемого одновременно по множеству параметров поведения». Другим примером, показывающим реализацию принципов системности и комплексности в диагностическом исследовании, является технология оценки *LASPI* (Level of Aspiration)¹.

Она объединяет методы персонал-ассессмента и оценки организации. В нее входят:

1. Тесты интеллектуальных способностей, позволяющие оценить успешность деятельности, реалистичность притязаний и самооценки достижений в условиях неопределенности и риска.
2. Тесты — опросники, предназначенные для того, чтобы выявить качества личности, влияющие на успешность деятельности.
3. Стандартизованные ситуационно-поведенческие тесты, позволяющие оценить, насколько эти качества проявляются в типичных для той или иной деятельности ситуациях.
4. Организационно-диагностические игры, в которых моделируются ситуации, максимально приближенные к реальной деятельности.
5. Глубинные и (или) структурированные интервью.

В систему диагностических процедур, позволяющих оценить существующие в конкретных группах нормы и стандарты достижений, входят разработанные А.К. Ерофеевым методы «референтометрия самооценки достижений» и «социометрия референтности». За счет системности и комплексности достигается высокая эффективность диагностики, подтвержденная многолетней практикой применения при работе с организациями².

Важным аспектом в оценивании работников при их аттестации является экспертная оценка. Объективность эксперта подразумевает, что тот не допускает сознательного смещения оценок в выгодную для себя сторону. Деловитость эксперта обеспечивается его собранностью, способностью переключать внимание, что позволяет быстро переходить с оценки одного показателя на оценку другого, умением мотивировать выносимые суждения.

Для некоторых процедур аттестации персонала важным показателем является деловая коммуникативная близость эксперта с оцениваемым. При прочих положительных условиях, чем прочнее эта близость, тем точнее оценки.

Наличие у экспертов некоторых неадекватных установок, которые не всегда осознаются ими самими, приводит к заметному искажению оценок, поскольку возникают следующие типы ошибок:

- «ошибки великодушия» как проявление тенденции фиксировать внимание только на социально одобряемых образцах поведения или положительных качествах;

¹ Ерофеев А.К. Организационная диагностика и оценка персонала. Технология *LASPI*. // Ежегодник Российского психологического общества. Психология и ее приложения. Т. 9. Вып. 3 / отв. ред. Д.Б. Богоявленская, Т.Ю. Базаров, Е.А. Климов. М., 2002. С. 242–243.

² Ерофеев А.К. Организационная диагностика и оценка персонала. Технология *LASPI*. // Ежегодник Российского психологического общества. Психология и ее приложения. Т. 9. Вып. 3 / отв. ред. Д.Б. Богоявленская, Т.Ю. Базаров, Е.А. Климов. М., 2002.

- «ошибки центральной тенденции» как следствие либо низкой самооценки, либо установки избегать крайних суждений;
- «ошибки по аналогии или контрасту со своими качествами и способами поведения»;
- «гало-эффект» — тенденциозность при оценке лиц, принадлежащих к определенным профессиональным, социальным, возрастным группам;
- «упрощение задачи»: оценивая, эксперт задействует лишь часть критериев или их упрощает;
- «иллюзия контроля», возникающая при игнорировании проявления маловероятных взаимосвязей и факторов также считается ошибкой по причине несерьезного, недостаточно внимательного отношения к самой процедуре экспертизы.

Также выявлена зависимость между групповой самооценкой экспертов и их средней групповой ошибкой. Если группа кандидатов в эксперты представлена двумя подгруппами, одна из которых характеризуется более высокой самооценкой, чем группа в целом, а другая более низкой, то первая дает более точные, а вторая менее точные, чем группа в целом, оценки. Все это обуславливает отбор экспертов в соответствии с уровнем их самооценки по данному виду деятельности.

Еще одну интересную особенность в деятельности экспертов, оценивающих целесообразность тех или иных профессиональных действий в конкретных проблемных ситуациях, отметил А.Г. Шмелев. Опираясь на данные А.А. Потапкина, он указал на связь между согласованностью/точностью оценок экспертов и их профессиональной компетентностью. Наиболее высокий уровень согласованности наблюдался у средних по уровню профессиональной компетентности специалистов, а наименьший — у представителей полярных групп. На основании этих данных делается вывод о том, что «первоначальное накопление компетентности сводится к освоению определенных шаблонов, сближающих операциональные категориальные системы, а дальнейшее накопление профессионализма приводит к определенной дивергенции — формированию индивидуального стиля»¹.

Следует отметить, что в организационной практике достаточно часто встречаются ситуации, когда профессионалы высокого уровня привлекаются для того, чтобы оценить целесообразность действий конкретных лиц в проблемных ситуациях, например аварийных. Аналогичным образом они участвуют в составлении примерного алгоритма действий специалиста (инструкций) при определенных обстоятельствах. И в том, и в другом случае рассмотренная тенденция к увеличению рассогласованности выбранных вариантов действий в связи с ростом профессионализма может создать дополнительные сложности в экспертном взаимодействии специалистов подобного уровня.

Исследования также показывают, что точность групповой оценки экспертов зависит от численности экспертной группы: уменьшение числа экспертов ведет к снижению точности. так как в этом случае суждение каждого эксперта приобретает больший вес, мы здесь видим влияние субъективного фактора. При большом количестве участников экспертизы усложняется обработка их суждений, становится сложным выявить согласованность их мнений. Если речь идет об аттестации персонала, осуществляемой силами представителей того же коллектива, то общее количество экспертов, оценивающих одного работника, должно быть не менее 5 человек².

Существуют различные процедуры определения самооценки экспертов. Одна из них предполагает предъявление им опросника, касающегося той области, по которой необходимо получить информацию. Рядом с каждым качеством расположена шкала, содержащая

¹ Шмелев А.Г. Психодиагностика личностных черт. СПб.: Речь, 2002. С. 320.

² Психология в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. СПб.: Питер, 2003. С. 83.

цифры от 1 до 5. Каждый претендент на роль эксперта должен оценить степень выраженности у него данного качества в настоящий момент. Для этого он обводит кружком соответствующий балл рядом с каждым из рассматриваемых качеств, исходя из того, что 5 характеризует высшую степени выраженности данного качества, а 1 — низшую. Далее приводится образец опросного листа, который применяется при отборе экспертов для оценки социальных объектов (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Образец опросного листа при отборе экспертов

Уровень знаний по специальности	1	2	3	4	5
Способность к обобщению	1	2	3	4	5
Способность к анализу	1	2	3	4	5
Воображение	1	2	3	4	5
Способность устанавливать контакты	1	2	3	4	5
Решительность	1	2	3	4	5
Критичность в оценке своих поступков	1	2	3	4	5
Самостоятельность суждений	1	2	3	4	5
Наблюдательность	1	2	3	4	5
Интерес к деятельности других членов коллектива	1	2	3	4	5

Обработка опросного листа предполагает вычисление среднего арифметического по всей группе качеств. В число экспертов включаются лица с наиболее высокой самооценкой.

Прежде всего следует рассмотреть наиболее общие документы, на которые опирается деятельность по психологическому обеспечению управления человеческими ресурсами. Они относятся к федеральному уровню и отражают существующую в нашей стране классификацию специалистов, занятых в народном хозяйстве. На основе этой классификации определены специфические льготы, предоставляемые определенным категориям работников, отпуска, испытательные сроки. С их учетом осуществляется тарификация работ и определяется заработная плата. Классификация занятий является условием правильного подбора кадров, основой всякой деятельности организации в вопросе оценки и подготовки кадров.

Наименование и классификация профессий и специальностей, которые существуют в народном хозяйстве, регламентируются в отечественной практике Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР). Он предназначен для того, чтобы установить наименования должностей, учесть состав кадров и распределить их по категориям персонала, уровню квалификации, условиям труда, для начисления выплат и пенсий и имеет силу государственного стандарта. Подобные стандарты существуют и в других странах. Например, в США¹ классификация должностей гражданских служащих должна быть утверждена Комиссией гражданской службы США. Общероссийский классификатор специальностей по образованию позволяет не только определить требования к образованию претендента на определенную должность, но и оптимизировать (при возникшей необходимости) отбор специалистов для их последующей переквалификации.

В рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами можно обращаться к Квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и других служащих.

¹ Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. М. 1995. С. 143.

Он включает квалификационные характеристики массовых должностей, общих для всех отраслей экономики, которые предназначены для обоснования рационального разделения и организации труда, расстановки и использования кадров, обеспечения единства при определении должностных обязанностей работников и предъявляемых к ним квалификационных требований, для оптимизации процедуры аттестации. В 2013 году Правительством РФ были приняты Правила разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов, в которых с позиций сферы труда, объединений работодателей и профессиональных сообществ раскрыты цель и содержание вида профессиональной деятельности, требования к квалификации, образованию и обучению, опыту практической работы, необходимым знаниям и умениям работника. (см. главу 9). Что немаловажно для психологического обеспечения, кроме тех задач, о которых уже упоминалось, квалификационные характеристики должностей следует использовать при разработке профессиограмм.

Вместе с тем для оценки сложности управленческой деятельности можно использовать переменные, в большей степени, чем приведенные выше, отражающие именно психологическую сложность деятельности руководителя. Чтобы выявить перечень этих переменных, необходим психологический анализ данной деятельности. В результате было выявлено, что к числу переменных, определяющих ее сложность, относятся в первую очередь характеристики ситуации принятия решения, типичные для конкретной деятельности (динамичность ситуации, ее неопределенность, уровень информационного обеспечения принятия решений, риск, степень ответственности и цена ошибки, предписанная стандартизованность решений или, наоборот, их творческий характер).

Так, А.К. Маркова считает, что итоговая комплексная информация о конкретных специалистах должна складываться из следующих компонентов:

- профессионально-должностных требований (ПДТ), включающих в себя описание конкретного содержания деятельности специалиста, — того, что и как он должен делать при решении профессиональных задач, занимая конкретную должность;
- квалификационного профиля, представляющего собой сочетание необходимых видов профессиональной деятельности и степени их квалификации квалификационные разряды для оплаты;
- профессиограммы, описывающие психологические нормы и требования, предъявляемые к деятельности и личности специалиста.

Два первых компонента в этой модели задаются главным образом внешними документами, которые мы уже упоминали, а профессиограммы разрабатываются с участием психолога. С точки зрения классификации документов, профессиограмма — документ совершенно иного уровня, чем другие, включенные в эту систему. Это справочно-информационная документация, используемая в рамках конкретной организации¹.

Наиболее важным для психологического обеспечения управления человеческими ресурсами документом этой категории является профессиограмма.

Профессиограмма в управленческом понимании — это документ, в котором отражены (описаны) особенности специальности, профессии (психологические, производственно-технические, медико-гигиенические и т.п.).

А.К. Маркова считает, что профессиограмма — это обобщенная эталонная модель успешного специалиста в данной области, хотя иногда в ней отражаются и иные варианты выполнения профессиональной деятельности на среднем уровне. В профессиограмме содержатся сведения об объективном содержании труда, о психологических качествах, требуемых от человека.

¹ Психология в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие. / С.С. Кабаченко. СПб.: Питер, 2003. С. 13. — 133

Подготовка и принятие решения — психологический процесс. Различают два подхода к принятию решений: интуитивный, основанный на суждениях, и рациональный.

Интуитивное решение принимается на основе ощущения его правильности, без анализа всех «за» и «против».

Решение, основанное на суждениях, — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Достоинством такого подхода к принятию решений является быстрота и дешевизна процесса выбора альтернатив. Недостаток его в том, что он не работает в ситуациях, не имевших аналогов в прошлом опыте руководителя.

Рациональное решение, в отличие от предыдущего, не зависит от прошлого опыта, оно обосновывается аналитически.

Процесс подготовки и принятия рационального управленческого решения предусматривает пять основных этапов.

1. *Ориентировочный этап*: выявление проблемной ситуации и определение цели решения. Кто-то верно заметил: ни одно решение не бывает правильным или неправильным. Оно бывает только вынужденным.
2. *Информационный этап*: сбор, обработка и анализ информации по проблеме, а также определение тех ограничений, которые зависят как от него самого, так и от конкретной ситуации.
3. *Этап выработки и принятия решения*:
 - выработка критериев принятия решений (экономичность, надежность, оперативность, дизайн и др.);
 - формулирование набора альтернативных решений с возможным привлечением исполнителей будущего решения. Это важно в силу действия так называемого закона Р. Ликерта, который гласит, что качество и точность исполнения конкретных управленческих решений тем сильнее, чем больше непосредственные участники выполнения заданий принимают участие в принятии решений;
 - оценка альтернативных решений по степени их достоинств, недостатков и возможных последствий;
 - выбор оптимального решения. Здесь актуальна проблема соотношения двух параметров: времени, в течение которого необходимо принять решение, и качества управленческого решения. Обычно оптимальное решение не принимается вследствие отсутствия необходимого времени для просмотра всех возможных альтернатив и информации, связанной с оценкой каждой альтернативы.

Поэтому в силу возможных ограничений руководитель принимает промежуточное решение, указывающее направление действия, которое в той или иной степени является приемлемым, но не обязательно самым лучшим из возможных. А затем на основе поступающей информации и результатов реализации этого промежуточного решения принимается окончательное решение. В любом случае принятие промежуточного решения, но в срок, гораздо важнее идеального решения, принятого с опозданием.

4. *Организационный этап*: доведение принятого решения и сроков до исполнителей, назначение ответственных, инструктаж, организация взаимодействия.
5. *Контролирующий этап*: учет и контроль выполнения решения. Как правило, поручается той группе, которая готовила решение. Причем оценка труда этой группы не по количеству проверок, а по удельному весу выполненных в срок приказов.

Самые слабые места при подготовке и принятии управленческих решений — их качество (от 33 до 41% нереализованных решений не выполняется только из-за их низкого качества) и отсутствие контроля.

По мнению ведущих специалистов, управленческие решения не выполняются по следующим причинам:

- принимается много решений по одному вопросу, поэтому часть из них не выполняется. Это подрывает авторитет решений;
- вновь принимаемые решения не учитывают предшествующие или дублируют существующий организационный порядок;

Руководителю также необходимо помнить при принятии решения о принципах Пфейфера:

- принятие псевдорешений, не несущих конкретного содержания (формулировки типа «обратить внимание...», «усилить...», «заострить...» и др.);
- отсутствие процедуры согласования ряда решений с их исполнителями;
- назначение нереальных («мобилизующих») сроков и аврал;
- низкий контроль над исполнением управленческих решений¹.

Дальнейшим развитием модели ограниченной рациональности является появившаяся в последнее время модель, которая выявляет конкретные регулярные предпочтения, оказывающие влияние на суждения.

Модель эвристических суждений и предпочтений возникла в основном под влиянием исследований Д. Канемана и А. Тверски, теоретиков когнитивного подхода к принятию решений, которые предположили, что лица, принимающие решения, полагаются прежде всего на эвристику (упрощающие стратегии или практический опыт).

Тем не менее хотя эвристические принципы упрощают решения и помогают тем, кто их принимает, их использование может привести к ошибкам и получению искаженных результатов. Выявлены три основных отклоняющих фактора, которые объясняют, каким образом суждения людей отходят от абсолютно рационального процесса. Перечисленные ниже вопросы помогут вам лучше понять природу этих факторов; они же дают необходимые примеры.

1. Какое самое распространенное дерево в России?
2. Назовите первого пришедшего в голову русского поэта.
3. Назовите первого пришедшего в голову русского композитора.

Ответы:

1. По степени снижения частоты ответов: береза, сосна, ель, тополь, дуб, осина. Все неправильно.
2. А.С. Пушкин, С.А. Есенин, М.Ю. Лермонтов
3. Чайковский, Рахманинов, Мусоргский. То же самое, что и с поэтами. Полная идентичность результатов.

Эвристика доступности заключается в том, что часто человек принимает решение в сторону того, что более доступно для его сознания. Во-первых, более доступные образы приходят в голову быстрее, а во-вторых, более доступным образам больше доверяешь.

Эвристика репрезентативности.

Еще несколько вопросов, на которые необходимо ответить прямо сейчас.

1. Как вам кажется, что более вероятно:
 - 1) глобальный экономический кризис;
 - 2) кризис в одной из азиатских стран, который каскадом повлечет за собой кризисы в ближайших странах, что в свою очередь чрезвычайно негативно скажется на экономической стабильности во всем мире.
2. Вы решили открыть новую компанию, придумали название и теперь задумались о зрительном/визуальном образе логотипа. Вы выслали в два рекламных агентства

запрос на предварительный эскиз логотипа, заплатив 30% полной стоимости логотипа в оба агентства. После этого:

- первое РА прислало вам вариант разноцветного логотипа.
- второе РА прислало следующий логотип: на белом фоне сочетание двух основных цветов: золото на голубом, желтое на синем, с оригинальным конструктивным и запоминающимся знаком по типу буквы «М» у Macdonalds или галочки Nike.

С каким рекламным агентством вы, скорее всего, будете продолжать сотрудничество по поводу создания логотипа?

Другая распространенная ошибка принятия решения заключается в том, что человек доверяет тому описанию, где больше деталей.

Вы отвечали на два вопроса: про кризис и про логотип. Если в наших вопросах вы выбрали варианты № 2, то ошиблись. Если говорить о финансовых кризисах, то второй вариант является частным случаем первого, а значит, менее вероятным. Если обратиться к выборам логотипа, то в первом варианте вам было предоставлено гораздо меньше деталей. По мнению Т.В. Корниловой, около 70% людей и в первом, и во втором вопросах выбирают вторые варианты, полагаясь больше на обилие информации, но не вдумываясь в смысл и логику.

3. Фактор, понимание сущности которого возможно проследить на следующем примере.

Компьютерная фирма в городе Бостон принимает на работу инженера с четырехлетним стажем и прекрасными характеристиками. Когда секретаря попросили назвать сумму заработной платы, которую можно предложить этому инженеру в начале карьеры, то она (не слишком разбираясь в особенностях данной профессии и компьютерной индустрии) предложила первоначальный заработок в сумме 23 тыс. дол. в год. Сколько бы вы предложили долларов в год?

Эвристика ориентации и приспособления. В эвристике подобного рода лицо, принимающее решение, выносит некое суждение на основе существующего исходного положения или ценностной ориентации, т.е. некоего ориентира, а затем подгоняет его для принятия окончательного решения. Как объясняет Базерман, «исходная ценностная ориентация, или точка отсчета, может проистекать из некоторого исторического прецедента, из самой постановки вопроса или некоторой случайной информации. Так, например, менеджеры принимают решения относительно заработной платы сотрудников, приспособливая ее к той заработной плате, которая выплачивалась в прошлом году». Однако, как и в предыдущих случаях, данное правило принятия решений не исключает возможности неправильного или предвзятого суждения. Например, отвечая на приведенный в пункте 3 вопрос, большинство людей полагают, что на них не оказывает никакого влияния сумма, предложенная секретарем. Однако, как отмечает Базерман, это не так. Когда в своем примере он увеличил предложенную сумму до 80 тыс. дол., опрошенные предлагали значительно более высокую зарплату, чем в тех случаях, когда сумма составляла 23 тыс. дол. Другими словами, опрошенные воспринимали сумму, предложенную секретарем, как некий ориентир (хотя эта информация и не соответствовала действительности), а затем осуществляли процесс приспособления.

Следует отметить, хотя модель эвристических суждений и предпочтений основана на достаточно сложных когнитивных процессах, она все же дает довольно точное описание того, как менеджеры на практике принимают решения¹.

В креативном менеджменте можно выделять несколько видов решений, основанных на разных типах мышления, — рациональные, креативные и эвристические. При этом эври-

¹ Щербакова О.И. *Управленческие решения: учебное пособие.* М.: Институт информационных технологий, 2009. С. 20—21.

стические решения основываются на алгоритмизированном творческом мышлении. Особый вид решения составляют интуитивные — рациональные и творческие одновременно. Что касается «вспышек интуиции», то Е.Л. Файнберг рассматривает их как интуиции-суждения и интуиции-догадки, принадлежащие к разным сферам несознаваемого психического.

Для разработки и принятия креативных решений необходим анализ факторов, определяющих выбор класса и вида решения в системе управления, и использование моделей принятия решений из области теории потребительского поведения, прежде всего модели Вебстера и Уинда.

В данной модели выделены четыре основные группы факторов, оказывающих влияние на принятие решения компанией-покупателем: личностные, межличностные, организационные, факторы макросреды.

При этом различаются объективные факторы, имеющие отношение к конкретной задаче, и факторы, не имеющие отношения к ней (субъективные факторы, влияющие на принятие решений).

К личностным факторам прежде всего относятся квалификация сотрудников, их опыт в области решаемой проблемы. Вместе с тем необходимо принимать во внимание психологические характеристики личности: способность к использованию разных типов мышления, развитость интуиции, восприятия, отношение к риску, инновациям, ожидания, мотивации, способность к обучению и т.д.

Межличностные факторы характеризуют взаимоотношения в коллективе — во время и вне работы.

К организационным факторам, влияющим на выбор управленческого решения, следует отнести: формальные и неформальные аспекты корпоративной культуры (в том числе прописанные и обязательные правила и нормы поведения сотрудников в процессе разработки и принятия решений); стандарты, касающиеся разработки и принятия управленческих решений; социальную и экологическую политику компании.

К факторам внешней среды относится влияние политической, экономической, законодательно-правовой и технологической среды на процесс принятия управленческих решений.

Совокупность индивидуальных качеств, обеспечивающих эффективность работы руководителя, определяется различными авторами по-разному. Чаще всего к таким качествам относят: практический ум, психологический такт, энергичность, требовательность, критичность, инициативность, самостоятельность, общительность, настойчивость, работоспособность, умение разбираться в людях, волю, оптимизм, компетентность, креативность, «здоровый карьеризм» и др. Их объединяет одна особенность — эти качества обобщенные, разнородные по своей сути, так как выделены на основе структуры деятельности, профессии, а не структуры личности. Поэтому некоторые психологи считают такое отождествление необоснованным и, исходя из того, что управленческая деятельность не сводится только к процессам принятия решений, стараются выявить специфические качества личности, непосредственно связанные с успешным принятием решений. Проводимые в этом направлении эксперименты еще далеки от завершения, но показывают, что проблема нуждается в серьезном исследовании.

Еще одним весьма важным аспектом психологии принятия управленческих решений является проблема стиля руководства и его взаимосвязи с процессом разработки и принятия решений. Как вести себя руководителю с подчиненными в ситуации, требующей выбора? Всегда ли следует обсуждать с ними возникшую проблему и возможные варианты ее решения? Нужно ли добиваться согласия подчиненных с принятым решением? Ответы на эти и подобные вопросы помогает дать достаточно простая и эффективная модель принятия решений Врума — Йеттона.

Авторы модели, американские ученые Виктор Врум и Филипп Йеттон, считают, что имеются пять стилей руководства, которые могут быть использованы руководителем в зависимости от роли, которая отводится его подчиненным в процессе принятия решений.

AI. Вы сами принимаете решение, используя для этого имеющуюся в вашем распоряжении в данный момент информацию.

AII. Вы получаете от подчиненных необходимую информацию и затем сами решаете проблему. При этом вы можете говорить или не говорить подчиненным, в чем заключается проблема. Роль подчиненных при этом сводится только к предоставлению информации.

CI. Вы излагаете возникшую проблему только тем подчиненным, кого она касается, и выслушиваете их идеи и предложения. При этом вы не собираете их вместе в одну группу, а беседуете с каждым индивидуально. Затем вы сами принимаете решение, которое может отражать мнение подчиненных.

CII. Проблема, требующая решения, доводится до сведения всех подчиненных, и группа вместе ее обсуждает, высказывая различные мнения и предложения. После этого вы самостоятельно принимаете решение, которое может отражать или не отражать мнение подчиненных.

GII. Вы излагаете проблему группе подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете возможные альтернативы решения и пытаетесь достичь согласия. Роль руководителя в этом случае схожа с ролью председателя собрания. Он не пытается влиять на подчиненных, чтобы те приняли его решение, и готов принять, утвердить и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

AI и AII — авторитарный стиль принятия решений, CI и CII — консультативный стиль и GII — полное участие — соучастный.

От чего же зависит выбор руководителем какого-либо из этих возможных стилей? Во-первых, от характера ситуации и, во-вторых, от характера проблемы. Чтобы помочь руководителю оценить ситуацию, В. Врум и Ф. Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные — руководитель», и модель дерева решений.

Критерии проблемы в модели Врума — Йеттона:

- 1) значение качества решения;
- 2) наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения;
- 3) степень структурированности проблемы;
- 4) значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения;
- 5) вероятность (определяемая на основе прошлого опыта), что авторитарное решение руководителя получит поддержку подчиненных;
- 6) степень мотивации подчиненных достичь целей организации;
- 7) степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Каждый критерий превращается в вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации. Первые три вопроса относятся к качеству решения, последние четыре — к факторам, определяющим согласие подчиненных.

Чтобы определить, какой из пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений. Начиная с его «корня» — левой стороны модели, руководитель отвечает последовательно на каждый вопрос, находит, таким образом, критерий проблемы и в итоге подбирает наиболее адекватный стиль руководства¹.

¹ Щербакова О.И. Управленческие решения. учебное пособие. М.: Институт информационных технологий, 2009.

Питер Друкер, Элвин Тоффлер, Джеймс Б. Куинн, Роберт Райх, Тайичи Сакайя едины в том, что будущее принадлежит людям, вооруженным знаниями. В обществе, основанном на информации, *работник умственного труда* (knowledge worker) представляет собой единственную и величайшую ценность. Под определение работника умственного труда подпадают люди, владеющие знанием, умеющие применить его с выгодой, точно так же, как капиталист может с выгодой разместить капитал. Куинн подчеркивает, что способность к управлению, называемая им *интеллект, основанный на знаниях* (knowledge-based intellect), в наш век быстро становится главным навыком руководителя. В свою очередь Р. Райх утверждает, что единственное истинное конкурентное преимущество переходит на сторону тех, кого он определяет как «аналитики символов», и тех, кто вооружены знаниями, достаточными для постановки вопроса, его решения и получения из этого выгоды.

Т. Сакайя подчеркивает, что характерным признаком современного общества является не сам факт широкой распространенности знаний, а то, что они непосредственно воплощаются в большинстве создаваемых в обществе благ, и таким образом экономика превращается в систему, функционирующую на основе обмена знаний и их взаимной оценки. По его мнению, одной из важнейших трансформаций в современном обществе становится переход от симбиотических объективных ценностей, которыми характеризовалась традиционная рыночная экономика, к независимым от прежних факторов производства субъективным ценностям, и учет этого сдвига имеет огромное значение для любого хозяйствующего субъекта, который намерен эффективно действовать или даже просто выживать в современной конкурентной среде.

Особым типом интеллекта является *креативность* как способность порождать необычные идеи или генерировать, создавать на базе известных новые, отклоняться от традиционных схем мышления, быстро решать проблемные ситуации.

Креативность в широком понимании определяется как способность к генерации существенных новых форм в любом виде.

Термин «креативность» имеет латинские корни (от лат. *creativo* — созидание). В английском языке этот термин получил следующие понятия: *creation* — создание, (со)творение, созидание; *creative* — творческий, созидательный; *creator* — творец, создатель, автор.

В русифицированном варианте английского термина *creativity* используются такие понятия, как «творческое мышление», «созидание», «способность порождать необычные идеи», «способность отклоняться от традиционных схем мышления», «способность быстро решать проблемные ситуации», «создание новых ценностей» и т.п.

Отсутствие интереса в первой половине XX в. к исследованию творческих способностей, по мнению ряда специалистов, было обусловлено нечеткостью определения креативности как способности (а не как дара) и отсутствием надежных методов для ее диагностики.

Революция в исследованиях креативности началась в начале 1960-х гг. и связана прежде всего с именами Дж. Гилфорда и Э. Торренса. Дж. Гилфорд и его сотрудники выделили 16 гипотетических интеллектуальных способностей, характеризующих креативность. Среди них: беглость мысли (количество идей, возникающих в единицу времени, отражает способность к порождению большого числа идей и измеряется числом соответствующих инструкции ответов), гибкость мысли (способность переключаться с одной идеи на другую, переходить от одного аспекта проблемы к другому, использовать разные стратегии решения, измеряется числом ответов, принадлежащих разным предметным категориям), оригинальность (способность производить идеи, отличающиеся от общепризнанных взглядов, способность избегать очевидных, банальных ответов, измеряется в результате стандартизации теста посредством сопоставления с ответами репрезентативной выборки — чем реже встречается ответ в группе, тем

выше его оригинальность), любознательность (чувствительность к проблемам в окружающем мире), разработанность (способность к разработке гипотезы, детализация идей), иррелевантность (логическая независимость реакции от стимула), фантастичность (полная оторванность ответа от реальности при наличии логической связи между стимулом и реакцией)¹.

В отличие от предыдущих исследователей, опиравшихся на идеи дивергентного мышления как основы креативности, С. Медник предложил иной подход (1969). Он полагал, что в основе творческого мышления лежит как дивергентное, так и конвергентное мышление. Дивергентное мышление — это мышление «около проблемы», периферическое. Конвергентное мышление объединяет все элементы, относящиеся к проблеме, и находит единственно верное сочетание этих элементов. Суть творческого процесса состоит не в особенностях операции, а в способности преодолевать стереотипы на конечном этапе мыслительного синтеза и в широте поля ассоциаций.

По мнению Дж. Маклеода и Л. Кропли, интеллект включает способность к проведению информации, а креативность представляет собой результат гибкой и разносторонней обработки этой информации. Более того, А. Дж. Кропли определяет креативность как способ применения интеллекта, а не как новую способность, а Г. Гарднер — как форму приложения интеллекта².

В общем и целом креативность в трудах психологов рассматривается как способность личности к творчеству. Весьма характерным является определение В. Дружинина: «Креативность — это общая способность к творчеству, характеризует личность в целом, проявляется в различных сферах активности, рассматривается как независимый фактор одаренности».

Еще одна концепция креативности принадлежит Р. Стернбергу и Д. Лаверту, предложившим так называемую *теорию инвестирования* (1985). Креативность заключается в способности «покупать идеи по низкой цене и продавать их по высокой». «Покупать по низкой цене» — означает заниматься непопулярными, малоизвестными идеями. Творческий человек вопреки сопротивлению среды, непониманию и неприятию настаивает на определенных идеях, развивает их и «продает их по высокой цене». Однако этот подход был значительно раскритикован, поскольку, в частности, было не ясно, откуда берутся эти «непопулярные идеи»³.

Изучение креативности за рубежом ведется в основном в двух направлениях. Одно связано с вопросом о том, зависит ли креативность от *интеллекта*, и ориентируется на измерение познавательных процессов в связи с креативностью. Другое направление занимается выяснением того, является ли *личность* с ее психологическими особенностями существенным аспектом креативности, и характеризуется ли вниманием к личностным и мотивационным чертам (рис. 4.1).

Несмотря на значимость и большую историю, проблемы творчества и творческих способностей до сих пор недостаточно разработаны. Как отмечает известный исследователь этой проблематики Д.Б. Богоявленская, принципиальная спонтанность творческого процесса делает его практически неуловимым для естественнонаучных методов. Эта спонтанность проявляется как в невозможности прогнозировать момент озарения и творческого решения, так и в неопределенности (неожиданности) самого предмета творчества, творческой идеи, которые могут возникать вне связи с целью данной познавательной деятельности («чтобы изобретать, надо думать около»)⁴.

¹ MacKinnon D.W. The nature and nurture of creative talent // American psychologist. 1962. № 17. P. 484–495.

² Кропли Л. Дж. Распознавание творческого потенциала: оценка полезности тестов креативности // Психологическая диагностика. 2004. № 1. С. 74–93.

³ Знание и креативность — основные черты личности. URL : http://studme.org/1307011216280/management/ upravlenie_chelovecheskimi_resursami

⁴ Богоявленская Д. Психология творческих способностей: учебное пособие. М.: Академия, 2002. 320 с.



Рис. 4.1. Модель понятия «креативность»

Источник: http://www.cecsi.ru/coach/entrepreneurial_creativity.html

Творческая направленность личности нуждается в постоянном развитии, тренинге, в противном случае она теряется под воздействием среды.

Креативная деятельность развивает *интеллектуализм*, направляя энергию, творческий потенциал человека на обновление и улучшение жизни социума.

Один из часто обсуждаемых вопросов, связанных с творчеством и креативностью: все ли люди креативны или это свойство дано от природы только некоторым? На наш взгляд, креативность — это характеристика, присущая всем людям, просто она может иметь различные проявления. Каждому человеку может быть присущ свой тип (стиль) креативного мышления.

Согласно еще одной классификации, данной А. Роу, выделяют четыре типа креативного мышления: интуитивный, новаторский, образный и вдохновляющий.

1. **Интуитивный тип мышления** оперирует предыдущим опытом при принятии решений и сосредоточен на результатах. Характерен для топ-менеджеров, которых в России называют «катком», а в США — «жестким парнем, не берущим пленных» или «нейтронным Джеком». В то же время такие руководители обычно заботятся о своих работниках и всей организации в целом. По отношению к конкурентам они всегда бывают жестки, но честны. Верят, что люди являются ключом к успеху в бизнесе, и делают все возможное для достижения успеха фирмы. Основное кредо — креативность и вера в людей, что каждая личность имеет огромный творческий потенциал, который надо раскрыть и вовлечь (мотивировать) в созидательную деятельность.
2. **Новаторский тип мышления** обычно сконцентрирован на проблемах и фактах, на проведении точных экспериментов, на полном погружении в работу. Этот стиль типичен для ученых, инженеров, изобретателей.
3. **Образный тип мышления** присущ людям творческим, обладающим возвышенными чувствами, лидерам по натуре.
4. **Воодушевляющий тип мышления** свойственен людям, проводящим в жизнь социальные изменения и всецело посвящающим себя делу.

Большинство талантливых людей обладает более чем одним креативным типом.

Креативность лидера может проявляться в одном из трех аспектов или в их сочетаниях.

1. Креативность в области специфических знаний, наличие талантов и способностей как профессионала (акцент на менеджерские компетенции).
2. Креативность в области задействования индивидуальной и групповой креативности подчиненных (акцент на эмоциональный интеллект, командообразование и работу в команде).
3. Креативность в области подбора наиболее эффективных методов решения проблем.

Лидер должен быть на высоте в повседневной деятельности, которая включает следующие направления деятельности:

- сбор данных о группе и диагностика ее состояния и проблем развития. Лидер ведет в персональном компьютере индивидуальную страничку на каждого работника, наблюдает за ходом принятия решения, уровнем исполнения ролей;

- анализ ситуации, планирование, организация деятельности (коллективного и индивидуального труда), индивидуальное и групповое материальное и коллективное стимулирование (лидерство), учет, контроль, координация, регулирование, коррекция;

- накопление данных о работниках;

- выявление потребностей работников;

- формулировка и развитие видения будущего группы, целей, стратегии движения к целям;

- формирование лояльности и сопричастности;

- обогащение труда подчиненных;

- делегирование им полномочий;

- развитие гибкости работников;

- обеспечение индивидуального подхода, убеждение на основе личного примера;

- обеспечение обратной связи;

- персональные интервью с работниками;

- поддерживающие коммуникации;

- дистанционное управление персоналом;

- урегулирование внутригрупповых конфликтов;

- организация принятия решений и решения проблем, в том числе с использованием индивидуальной и групповой креативности;

- развитие и поддержание командной работы, улучшение КТЖ, СПК, субкультуры, обучение, управление разнообразием в группе, борьба с дискриминациями;

- своевременная диагностика и устранение индивидуальных и групповых девиаций;

- выявление амплуа, ролевых предпочтений работников, обеспечение ролевой полноты (полноценности) и разнообразия в группе.

Даже изначально креативные люди могут столкнуться с барьерами, блокирующими проявления креативности. К таким барьерам, например, относится окружающая обстановка, не располагающая к творчеству.

В коллективе должен быть благоприятный психологический климат. Нервозность и стрессы не способствуют развитию креативности. Кроме того, менеджер должен быть уверен в надежности и стабильности компании. Ни один человек не способен творчески мыслить в ситуации неизвестности или страха перед завтрашним днем.

Другой барьер — неправильная оплата труда, когда менеджер боится допустить ошибку и лишиться бонуса. Нельзя оплачивать каждый шаг специалиста. Это автоматически блокирует способность мыслить креативно, поскольку сдерживает рискованные поступки, без которых невозможны революционные изменения. Менеджер должен понимать, что его

труд оплачивается справедливо. Тогда он, не думая ежедневно о размере компенсации, сможет выдавать творческие идеи.

Блокирует креативность и недостаток времени. В условиях цейтнота человек не может сконцентрироваться на поставленной задаче, а соответственно, проникнуть в ее суть. Впрочем, слишком большое количество времени тоже негативно сказывается на креативности, поскольку вызывает скуку. Необходимо найти «золотую середину» и устранить все отвлекающие от решения задачи факторы.

Негативное влияние на креативность оказывает и атмосфера соревнования. Для получения наиболее успешного результата необходима командная деятельность и сотрудничество. Если команда идет к одной цели, она быстрее достигнет успеха, нежели каждый будет стараться тянуть одеяло на себя. Поэтому если в команде, например, два креативных сотрудника, лучше направить их деятельность в разные направления. И обязательно поощрить работу каждого из них.

Таким образом, можно отметить, что затрудняют творческую деятельность стрессовые ситуации. Без стресса человек не может существовать в принципе, поскольку стресс является неспецифической реакцией на любое сильное воздействие, он активизирует и мобилизует нас на решение задач, в том числе творческих. Все дело в его уровне. И у каждого из нас есть свой уровень стресса, который блокирует креативные способности. Такая закономерность имеет под собой объяснение в физиологии мозговой деятельности. Под корой полушарий головного мозга находятся более древние участки — лимбическая и рептильная зоны. Первая отвечает за чувства, вторая активизируется, когда нам что-то угрожает. Именно рептильная зона позволила древнему человеку выжить, поскольку в ответ на все сильные раздражители вынуждала его либо бежать, либо нападать. Активизация этой зоны блокирует работу коры головного мозга, человек физически не способен творить, когда находится в состоянии сильного стресса, испытывает страх либо чувство безысходности. И это следует учитывать тем, кто руководит творческими командами либо отдельными креативными сотрудниками.

Креативность, как и любое качество характера, можно развивать и стимулировать. В каждом из нас заложены потенциальные способности, которые при грамотном подходе можно раскрыть. Что для этого нужно?

Очень важен благоприятный психологический климат в коллективе. Человек может работать творчески только там, где хорошо себя чувствует. Для этого ему требуется как можно больше свободы и самостоятельности. Необходимо максимально задействовать знания и навыки сотрудников, предоставить им возможность самореализации. Особенно важна минимизация стрессовых ситуаций, их предотвращение либо быстрое разрешение возникшей проблемы. Нельзя забывать об обучении персонала. Для развития креативности постоянно нужна новая информация, которую можно получить на конференциях, тренингах и семинарах. Удачные предложения и идеи обязательно должны поощряться. И не следует бояться похвалы — для креативных людей очень важна оценка их труда. Порой даже важнее, чем материальные стимулы. Вышесказанное относится не только к потенциально креативным сотрудникам, но и к тем менеджерам, нестандартность мышления которых не вызывает сомнений (рис. 4.2). Работодатель должен четко осознавать, что креативность сотрудников во многом позволяет компании оставаться конкурентоспособной. А значит, это качество необходимо всячески развивать и культивировать¹.

Огромное значение имеет интерес к своему делу. Наиболее успешны часто не самые талантливые, а самые любопытные. Их сжигает жажда найти ответ. Альберт Эйнштейн говорил о внутренней мотивации как о «радости поиска и познания». Далекое не все творческие люди становятся суперзвездами.

¹ Цейт Л.Н. Практическая конфликтология. Книга первая. М.: Глобус, 2001.

В действительности львиную долю творческой работы в мире бизнеса сегодня выполняют люди, чьи имена никогда не попадут в анналы истории. Этим людей отличают высокий уровень компетенции, хорошие навыки творческого мышления и глубокая внутренняя мотивация. И, что не менее важно, работают они в организациях, руководители которых сознательно создают условия, способствующие развитию всех перечисленных элементов, а не их подавлению (рис. 4.3).



Рис. 4.2. Слагаемые креативности

Источник: http://www.cecsi.ru/coach/entrepreneurial_creativity.

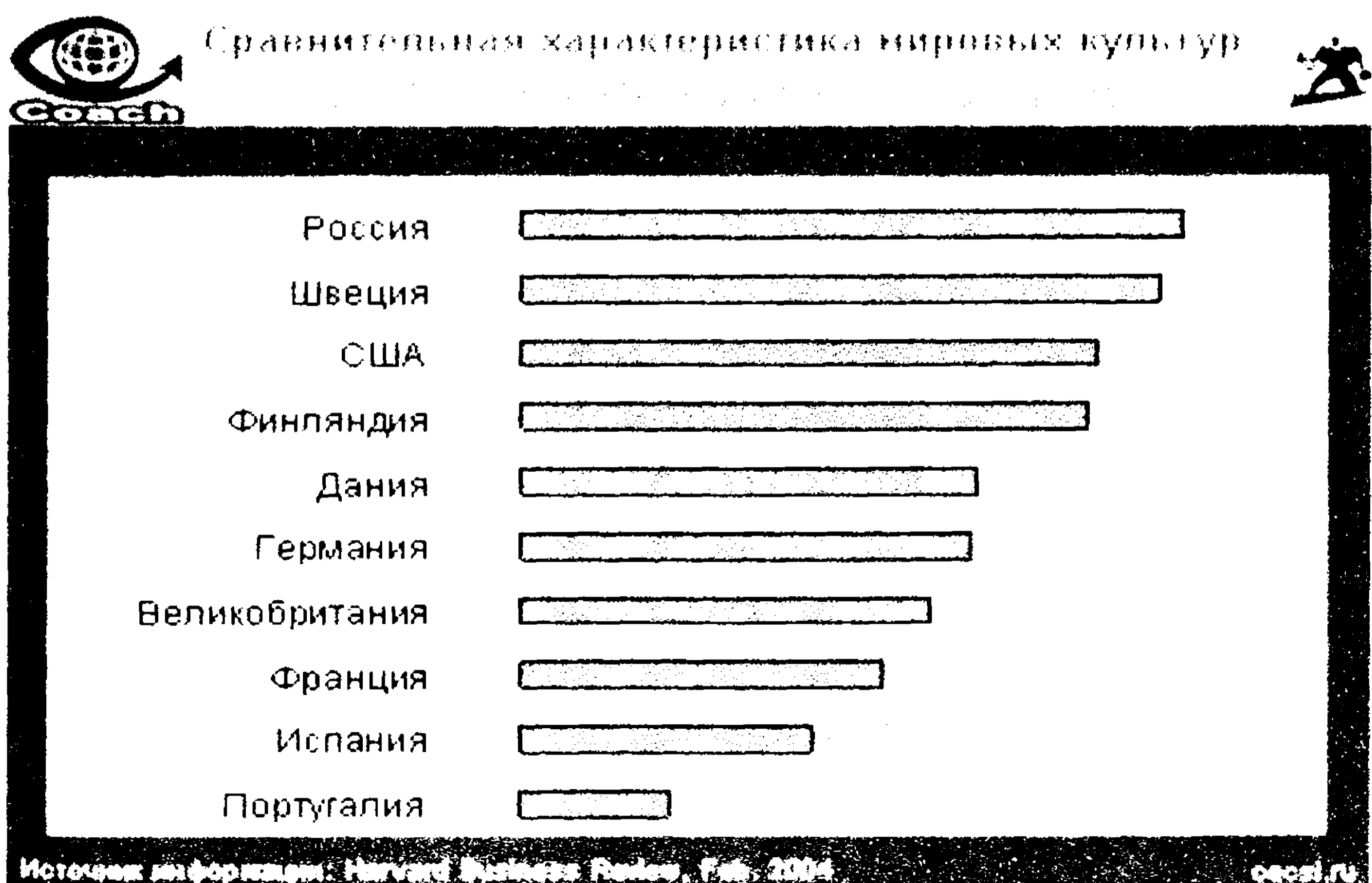


Рис. 4.3. Уровень творческой активности в различных странах

Источник: http://www.cecsi.ru/coach/entrepreneurial_creativity.html

4.3. Деятельность психолога в условиях поведенческой экономики

Специалисты в области психологии управления считают наиболее актуальными для организации следующие психологические проблемы:

- повышение профессиональной компетентности руководителей (менеджеров) всех уровней, т.е. совершенствование стилей управления, межличностного общения, принятия решений, стратегического планирования и маркетинга, преодоление стрессов и др.;
- повышение эффективности методов подготовки и переподготовки персонала;
- поиск и активизация человеческих ресурсов организации;
- оценка и подбор (отбор) менеджеров для нужд организации;
- оценка и улучшение социально-психологического климата, сплочение персонала вокруг целей организации и др.

Внедрение психологических разработок в практику управления персоналом осуществляется через социально-психологические, социологические службы и лаборатории предприятий, через службы социального развития.

Основной задачей социально-психологической службы является оптимизация процесса социального управления в соответствии с конкретными условиями производства. Конечным результатом ее работы является рост социальной эффективности на всех уровнях производственной организации.

Задача социально-психологической службы на уровне «человек — рабочее место» заключается в повышении удовлетворенности человека различными сторонами своей жизнедеятельности (как на производстве, так и в быту), оптимизации его психофизиологического состояния, повышении уровня развития личности.

Задача социально-психологической службы на уровне «группа — рабочая зона» заключается в оптимизации социально-психологического климата и повышении уровня развития групп.

Психологическое содержание работы с человеческими ресурсами представляет собой совокупность технологий, мероприятий, процедур, принципов их применения, предполагающих использование психологических механизмов и закономерностей функционирования деятельности человека, который выступает как субъект труда, коллективный субъект деятельности и социальной общности.

Деятельность психолога в социально-психологической службе предполагает изучение влияния, которое оказывают психологические, экономические и организационные факторы производства на трудовую деятельность работников предприятия, учреждения, организации, с тем чтобы разработать мероприятия, улучшающие условия труда и приводящие к повышению его эффективности.

Психолог совместно с физиологом:

- исследует индивидуальные качества работников различных профессий и специальностей, особенности их трудовой деятельности, а также занимается обследованием того, что связано с профессиональным подбором, проверкой психологических условий труда, выявлением интересов и склонностей, удовлетворенностью трудом;
- совместно с социологом и другими специалистами участвует в определении задач социального развития коллектива;
- устанавливает наиболее актуальные вопросы и проблемы, требующие решения (текущая кадровая ситуация, нарушения трудовой дисциплины, малоэффективный труд);

- определяет пути устранения причин, их вызывающих;
- разрабатывает профессиограммы, составляет детальные психологические характеристики профессий и должностей, определяемые влиянием производственной среды на нервно-психическое напряжение работающего;
- дает рекомендации относительно того, как оптимально использовать личные трудовые возможности человека, учитывая перспективы развития его профессиональных способностей;
- принимает участие в формировании трудовых коллективов, проектировании систем организации труда (организация рабочего времени, рационализация рабочих мест), учитывая психологические факторы и эргономические требования;
- консультирует руководителей предприятия, учреждения, организации по социально-психологическим проблемам управления производством и социального развития коллектива, а также работников, занимающихся кадровыми и трудовыми вопросами¹.

Что входит в психологическое содержание работы с персоналом? Содержание направлено на создание и поддержание системы человеческих ресурсов, в том числе благодаря психологически целесообразному выстраиванию процедур по отбору персонала, его расстановки, формированию команд (коллективного субъекта деятельности), формированию организационной культуры.

Методологически система психологического обеспечения управления человеческими ресурсами основывается на концепции полной психологической структуры труда, разработанной Е.А. Климовым. Данная концепция в свою очередь базируется на представлении о системном строении трудовой деятельности человека.

Как понимают термин «отбор персонала» психологи? Например, Н.И. Майзель, В.Д. Небылицын, Б.М. Теплов в статье «Психологические вопросы отбора» указывали, что под последним понимается процесс практического выделения из данного контингента тех индивидов, которые способны в равных условиях обеспечить наибольшую эффективность выполнения конкретного круга задач².

В.А. Бодров, давая определение психологическому отбору, также имеет в виду именно второе понятие, поскольку указывает, что он направлен на то, чтобы выявить состояние, степень развития совокупности психологических качеств личности, которые продиктованы требованиями конкретных профессий или специальностей и способствуют успешному их овладению и последующей эффективной рабочей деятельности³.

Все авторы, занимающиеся проблемами профессионального отбора, сходятся в том, что его критерии, безусловно, основываются на ожидаемой производительности профессионала в его деятельности. Но для отбора в структуре найма этого недостаточно. По мнению Х. Шулера, авторитетного специалиста в области организационной психологии, отбора и тренинга персонала, нельзя пренебрегать такими существенными факторами, как удовлетворенность рабочей ситуацией и здоровье работников. В результате выстраивается более сложный алгоритм отбора, чем в том случае, когда речь идет о психологических аспектах профессионального отбора. Наряду с сопоставлением требований деятельности и возможностей претендента на должность, оценивается также соотношение потенциала удовлетворенности, связанной с конкретным трудовым постом (того, что гарантирует как

¹ Психология в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. СПб.: Питер, 2003. С. 39.

² Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / сост. Л.В. Винокуров. СПб.: Питер, 2001. С. 254.

³ Бодров В.А. Проблемы профессионального психологического отбора // Психологический журнал. 1985. Т. 6. № 1. С. 85—86.

удовлетворенность работников, так и другие аспекты хорошего самочувствия), и потребностей и интересов претендентов на должность, характера планируемых организационных изменений и потенциала развития у претендента (чтобы спрогнозировать период его пребывания в организации).

Отбор персонала при найме предполагает, что учитываются еще две группы требований, в частности определяемые конкретной организационной культурой и особенностями социального контекста деятельности в конкретной должности.

Таким образом, система психологических критериев отбора при найме персонала представлена по крайней мере пятью составляющими, которые вытекают из следующих оппозиций:

- 1) требования определенной должности — возможности претендента на должность;
- 2) ресурсы организации, обеспечивающие удовлетворенность трудом, — запросы претендента на должность (его потребности, интересы, ожидания);
- 3) направленность и характер возможных изменений в организации — потенциал развития претендента на должность;
- 4) особенности организационной культуры — ценности претендента на должность;
- 5) принципы, критерии образования команды или особенности малой группы — возможности претендента на должность удовлетворить данную группу требований¹.

Адаптация привлекала самое пристальное внимание исследователей и практиков, поскольку управление этим процессом позволяет снизить потери организации, возникающие из-за текучести кадров и низкого качества труда.

По направленности адаптация подразделяется на профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую.

Профессиональная адаптация — это приспособление человека к требованиям профессии, она осуществляется на основе приобретенных в ходе профессиональной подготовки знаний и умений. Процесс профессиональной адаптации зависит как от объективных факторов (сложности самой профессии), так и от особенностей самого работника (его интересов, индивидуально-психологических свойств). В организации это приспособляемость к требованиям технологической подсистемы.

Психофизиологическая адаптация — это адаптация к условиям труда, режиму работы и отдыха и т.п. Она зависит от здоровья человека и особенностей условий, в которых осуществляется его деятельность. Если условия необычны (работа на глубине, на высоте, в условиях перепада температур, длительных смен, связанных с депривацией сна, в условиях Заполярья), то и требования к физиологическим предпосылкам адаптации повышаются.

Социально-психологическая адаптация — это приспособляемость к социальной и организационной среде предприятия.

Психологи имеют дело с исследованием и оптимизацией всех перечисленных видов адаптации. Например, может встать вопрос о первичной адаптации при обосновании решения о том, кого лучше нанимать — молодого специалиста и воспитывать его в условиях определенной культуры, вкладывая средства в его первичную адаптацию, или находить опытного специалиста, рискуя при этом столкнуться со сложностями его вписывания в организационную культуру. Не менее часто ставится вопрос об особенностях вторичной адаптации опытных профессионалов в связи с изменением техники. Но особое внимание, как правило, уделяется социально-психологической адаптации.

Надежды, связываемые с регуляцией процесса социально-психологической адаптации, основываются на значимости тех функций, которые приписываются этому процессу. Так, установлено, что социально-психологическая адаптация человека реализует несколько функций. Основные из них заключаются в формировании средств, нахождении условий и форм для свободного прогрессивного развития личности. Адаптация в коллективе выступает как условие продуктивной социальной активности, самоопределения, развития индивидуальности. Субъективными критериями адаптации являются: удовлетворенность индивида своим трудом в данной организации + отношение к различным аспектам и условиям деятельности и общения + отношение к себе как субъекту деятельности.

Вместе с диагностикой уровня адаптации не менее важным является прогнозирование ее успешности. В литературе имеются данные, позволяющие определить подходы к подобному прогнозированию. Адаптация к условиям труда и профессии связана соответственно с состоянием здоровья и высоким уровнем обученности. Особое значение придается и ее личностным ресурсам.

Одна из предпосылок социально-психологической адаптации, а также показатель адаптированности работника — адекватность его самооценки как соответствие собственным способностям и качествам, а также соотносимость с оценкой «значимых других».

Наличие навыков активной регуляции собственного поведения — интеллектуальных, ролевых, моральных — еще одна предпосылка для социальной адаптации. Не менее важным в новой социальной среде оказывается умение быстро найти свое место, установить свою роль в новом коллективе, умение проявлять свои способности и интересы в рамках существующих условий.

Как эти, так, наверное, и многие другие социальные навыки обеспечивают продуктивную адаптацию человека в социальной среде. Они, пользуясь терминологией А.А. Налчаджяна, относятся к «незащитно-адаптивным механизмам». К ним также причисляют творческое решение проблем; конструктивные действия, характеризующиеся коллективистским духом; приспособляемость, не предполагающая конформизм.

Данные механизмы реализуются в ситуации, не вызывающей фрустрации. Наличие или отсутствия последней определяется не только объективными характеристиками ситуации, но и ее восприятием субъектом. В случае фрустрации, по мнению А.А. Налчаджяна, могут использоваться и «защитно-адаптивные механизмы», например рационализация, проекция, регрессия и т.д., которые не способны обеспечить продуктивный уровень адаптации. Этот автор считает, что устойчивое воспроизведение при адаптации тех или иных механизмов может сформировать определенную адаптационную стратегию, которая в свою очередь либо обусловит нормальное развитие личности, либо приведет к ее деформациям (макиавеллизму, чрезмерному конформизму) или к патологическому ее развитию.

Эта концепция интересна тем, что, с одной стороны, благодаря ей можно выделить еще одно направление в деятельности психолога, связанной с обеспечением эффективной адаптации: обратить внимание не только на психофизическую готовность человека к деятельности, степень его обученности профессиональным и социальным умениям и информированности относительно организации, но и на способность разрешать проблемы. С другой стороны, этот подход дает возможность расширить психологические признаки адаптированности/дезадаптированности работника.

¹ Налчаджян А. А. Механизмы и стратегии социально-психологической адаптации личности. Актуальные проблемы социальной психологии. Тезисы научных сообщений Всесоюзного симпозиума по социальной психологии. Часть 3. Кострома, 1986.

Не менее значимым в системе мероприятий по адаптации персонала является контроль над ее протеканием, а также своевременная психологическая помощь, когда возникают трудности (выявление сложностей, причин, лежащих в их основе, разработка системы мер по их преодолению).

Психологическое обеспечение этих процессов включает в себя:

- психологическую экспертизу документов, регламентирующих проведение работы по адаптации персонала;
- создание банка диагностических методик и процедур, направленных на оценку степени адаптированности персонала;
- разработку системы мероприятий и процедур, воздействующих на работника с тем, чтобы оптимизировать процесс адаптации;
- консультирование руководителей относительно оптимизации адаптационного процесса; + консультирование персонала в связи с процессом адаптации¹.

Показателями успешной социально-психологической адаптации являются:

- адекватный (т.е. удовлетворяющий как индивида, так и группу) социальный статус индивида в данной социальной среде, группе. Статус является интегральным показателем расположения индивида в данной системе социальных отношений;
- психологическая удовлетворенность индивида этой средой, группой и ее наиболее важными элементами.

При неудовлетворительной адаптации происходят перемещения индивида в другую социальную среду, группу, учащаются проявления отклоняющегося поведения и др.

Что способствует быстрой и успешной адаптации? Прежде всего такие качества, как:

- коммуникабельность (т.е. способность к общению, быстрому установлению контактов и связей), позволяющая легко входить в новые коллективы;
- быстрое определение своего места в совместной деятельности, своей роли в коллективе:
- умение быть правильно понятым;
- самокритичное отношение к себе, в частности знание и учет своих слабых и сильных черт при выборе стиля деятельности;
- собранность и цельность личности, умение планировать свои действия и поведение и неукоснительно этот план выполнять;
- умение в разнообразных условиях (зачастую нестандартных) находить возможности для проявления своей организованности, уверенности, активности.

Таким образом, основная задача адаптации — обеспечение самоопределения личности в обществе, в группе на основе наиболее существенных особенностей индивидуальности. Причем взаимоотношения в цепи «группа — личность» находятся в органической взаимосвязи. С одной стороны, группа, зная сильные и слабые стороны своих членов, способна поддержать человека в различных ситуациях, а с другой стороны, в коллективной деятельности и общении индивид утверждает свою индивидуальность и интегрируется с группой.

Наибольшая степень востребованности в психологическом обеспечении имеет место при реализации этапного контроля, занимающего промежуточное положение между текущим и результирующим. Этапный контроль осуществляется в форме аттестации персонала, установления степени его удовлетворенности трудом и приверженности организации.

¹ Психология в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. СПб.: Питер, 2003. С. 234-237.

Урианович А.А. Психология управления: учебное пособие. Минск: Харвест, 2003. 640 с.

Психологическое обеспечение аттестационных процедур будет состоять в обосновании тех параметров, которые могут использоваться для формализованных систем оценок деятельности и личности работников.

Этапный контроль включает в себя не только аттестацию персонала, но и контроль так называемых промежуточных переменных. К числу таких промежуточных переменных относятся: чувство удовлетворенности трудом, приверженность персонала своей организации и социально-психологический климат коллектива.

В.А. Ядов и А.А. Киссель определяют этот феномен как психическое состояние, возникающее в результате насыщения некоторой потребности, доминирующей в данной социальной ситуации¹.

Для организации мероприятий по повышению удовлетворенности трудом следует иметь в виду выявленные характеристики рабочих заданий, обеспечивающие высокую мотивированность и удовлетворенность индивидов.

В работе должно обеспечиваться разнообразие темпа работы, способа ее выполнения, места, квалификации. Столь же важным является наличие обратной связи при выполнении задания. Для поддержания удовлетворенности работой необходимо обеспечивать некоторую свободу действий при выполнении задания. Работник должен быть наделен определенной ответственностью за результаты работы и частично регулировать ее темп. Практика и методы организации производственных отношений должны быть согласованы и понятны, а спорные вопросы должны решаться в соответствии с этими соглашениями.

Особое значение придается системам оплаты и стимулирования, которые должны быть справедливыми и соответствовать вкладу отдельного лица или группы работников, окружающая обстановка — удовлетворять эстетическим нормам, а действия и поведение персонала быть адекватными ситуации и корректными.

Приверженность персонала своей организации. Еще одной из переменных, являющейся интегративным показателем состояния человеческих ресурсов организации, выступает приверженность персонала своей организации. Под этим термином понимается эмоционально положительное отношение работника к организации, предполагающее готовность разделять ее цели и ценности, а также напряженно трудиться в ее интересах².

Так, Ф. Лютенс приводит мнение коллектива авторов (R.D. Hackett, P. Vycio, P. Hausdoff) относительно трех составляющих, но иных, чем в приведенном выше варианте. Компонентами приверженности в этом случае являются:

- 1) аффективная преданность, включающая эмоциональную привязанность к организации, самоидентификацию с организацией и вовлеченность в ее дела и проблемы;
- 2) преданность, обусловленная стажем, связанная с пониманием тех потерь, которые вызовет уход из организации;
- 3) нормативная преданность, связанная с обязательством работника оставаться в данной организации³.

Выявлены устойчивые связи приверженности организации и такими показателями, как пол (женщины в большей степени преданы), стаж работы (прямая зависимость), locus контроля, стиль непосредственного руководителя, наличие альтернатив при принятии решения об устройстве на работу в данную организацию.

¹ Ядов В.А., Киссель А.А. Удовлетворенность работой: анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического истолкования // Социологические исследования. 1974. № 1. С. 81.

² Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. М.: Интел-Синтез, 2001. С. 361.

³ Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 151.

В целом считается, что показатели приверженности более точно, чем показатели удовлетворенности трудом, отражают состояние человеческих ресурсов организации.

Социально-психологический климат коллектива. Еще одной промежуточной переменной, характеризующей состояние системы человеческих ресурсов, выступает социально-психологический климат коллектива. Иногда используют и другой термин — «производственный климат». По определению А.А. Русалиновой, социально-психологический климат представляет собой субъективное отражение в групповом сознании всей совокупности элементов производственной и социальной обстановки. Исследователем особо отмечается, что, приобретя относительную самостоятельность, климат становится объективной характеристикой производственной группы и начинает оказывать обратное влияние на групповую деятельность и отдельную личность¹.

Что входит в структуру социально-психологического климата коллектива? Рассматривая его как преобладающий и устойчивый психический настрой коллектива, Б.Д. Парыгин выделяет в структуре его проявлений: отношение к миру, к себе, к коллегам, к руководителю коллектива, к труду.

Интересно влияние расхождения между образом идеального производственного климата, сложившимся у работника, и его реальной оценкой в плане удовлетворенности и вовлеченности. Как показали исследования, значительное расхождение порождает низкую удовлетворенность, низкую вовлеченность и чувство неопределенности.

Регуляция климата коллектива является одной из составляющих психологического обеспечения в управлении человеческими ресурсами. Чтобы наметить пути решения этой проблемы, рассмотрим, отчего же зависит сам климат? Была выявлена связь его показателей с характером социально-психологических феноменов (типом лидерства, коммуникаций, стилем разрешения конфликтных ситуаций; тактикой принятия решений, оценкой, отбором и выдвижением кадров, тактикой поощрений); особенностями организационной структуры предприятия (размером, экономическим статусом, целями, иерархичностью, формализованностью, материально-технической базой); особенностями организации труда и руководства.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какие основные задачи решает социально-психологическая служба на разных организационно-производственных уровнях?
2. Каково основное содержание профессиональной деятельности психолога в организации?
3. Что входит в психологическое содержание работы с персоналом?
4. Как понимают термин «отбор персонала» психологи?
5. Что собой представляет психофизиологическая адаптация и социально-психологическая адаптация личности?
6. Какие механизмы могут сформировать адаптационную стратегию, которая либо обусловит нормальное развитие личности, либо приведет к ее деформациям или к ее патологическому развитию?
7. Что собой представляет понятие чувство удовлетворенности трудом?
8. Что понимается под термином «приверженность персонала своей организации»?
9. Что вы понимаете под социально-психологическим климатом коллектива?

¹ Русалинова А.А. Изучение социально-психологического климата в первичных производственных коллективах // Социально-психологическая психология / сост. Л.В. Винокуров, И.И. Скрипюк. СПб.: Питер, 2000. С. 410.

² Психология в управлении человеческими ресурсами / учебное пособие / Т.С. Кабаченко. СПб.: Питер, 2003. С. 283-284.

10. Дайте характеристику основных психологических законов, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения.
11. От чего зависят субъективные модели действительности личности?
12. От каких факторов зависит поведение работника в организации?
13. Что определяет модель поведения работника в организации?
14. Какие основополагающие психологические способности характеризуют человеческий капитал индивида?
15. Дайте психологическую характеристику факторам профессиональной работоспособности личности.
16. Как должна учитываться структура личности в управлении человеческими ресурсами?
17. Дайте характеристику поколениям «Х» и «Y».
18. Каким образом необходимо управлять организацией, в которой присутствуют разные поколения работников?
19. Как осуществляется психодиагностика персонала в рамках управления человеческими ресурсами?
20. В чем заключаются преимущества модели эвристических суждений и предпочтений, используемой в управлении человеческими ресурсами?
21. Какие психологические факторы необходимо учитывать руководителю при принятии управленческих решений?
22. Что собой представляет креативность как психологический феномен?
23. Дайте характеристику креативным типам личности.
24. Дайте характеристику барьерам, которые блокируют проявления креативности лидера.

Литература

1. Берн Э. Трансакционный анализ в психотерапии / пер. с англ. А.А. Грузберга. М. : Эксмо, 2009. 416 с.
2. Богоявленская Д.Б. Психология творческих способностей : учебное пособие. М. : Академия, 2002. 320 с.
3. Бодров В.А. Проблемы профессионального психологического отбора // Психологический журнал. 1985. Т. 6. № 2. С. 85—86.
4. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / пер. с англ. А.П. Исаевой. М. : М. : АСТ ; Владимир : ВКТ, 2009. 478 с.
5. Ерофеев А.К. Организационная диагностика и оценка персонала. Технология LASPI // Ежегодник Российского психологического общества. Психология и ее приложения. Т. 9. Вып. 3 / отв. ред. Д.Б. Богоявленская, Т.Ю. Базаров, Е.А. Климов. М., 2002.
6. Крапли Л.Дж. Распознавание творческого потенциала: оценка полезности тестов креативности // Психологическая диагностика. 2004. № 1. С. 74—93.
7. Краткий психологический словарь / под общ. ред. А.В. Петровского. М.Г. Ярошевского. М. : Политиздат, 1985.
8. Кулагин Б.В. Основы профессиональной психодиагностики. Л. : Медицина, 1984.
9. Лютенс Ф. Организационное поведение. М. : ИНФРА-М, 1999.
10. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. М. : Интел-Синтез, 2001.
11. Мерлин В.С. Психология индивидуальности: избранные психологические труды / под ред. Е.А. Климова. М. : Воронеж, 1996.
12. Налчаджян А.А. Механизмы и стратегии социально-психологической адаптации личности // Актуальные проблемы социальной психологии. Тезисы научных сообщений Всесоюзного симпозиума по социальной психологии. Ч. 3. Кострома, 1986.
13. Психология здоровья: учебник для вузов / под ред. Г.С. Никифорова. СПб. : Питер, 2006. 607 с.

14. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / сост. Л.В. Винокуров. СПб. : Питер, 2001.
15. Психология в управлении человеческими ресурсами : учебное пособие / Т.С. Кабаченко. СПб. : Питер, 2003. 400 с.
16. Русалинова А.А. Изучение социально-психологического климата в первичных производственных коллективах // Организационная психология / сост. Л.В. Винокуров, И.И. Скрипюк. СПб. : Питер, 2000.
17. Управление персоналом: теория и практика / под ред. В.Р. Веснина. М. : КНОРУС, 2009. 517 с.
18. Урбанович А.А. Психология управления : учебное пособие. Минск : Харвест, 2003. 640 с.
19. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. СПб. : Питер, 2003.
20. Цой Л.Н. Практическая конфликтология. Книга первая. М. : Глобус, 2001.
21. Шмелев А.Г. Психодиагностика личностных черт. СПб. : Речь, 2002.
22. Щербакова О.И. Управленческие решения : учебное пособие. М. : Институт информационных технологий, 2009.
23. Экономика труда : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. Ю.Н. Кокина, И.Э. Шлендера. М. : Магистр, 2010. 686 с.
24. Ядов В.А., Киссель А.А. Удовлетворенность работой: анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического истолкования // Социологические исследования. 1974. № 1. С. 81.
25. MacKinnon D.W. The nature and nurture of creative talent // American psychologist. 1962. № 17. P. 484—495.
26. Гостев А. Западные классификации поколений. URL : <http://planetahr.ru/publication/1427/0/12>
27. Интернет-проект «Энциклопедия маркетинга», 1998—2014. Статья «Теория поколений». URL : <http://www.marketing.spb.ru/lib-around/socio/generation.htm>
28. Знание и креативность- основные черты личности. URL : http://studme.org/1307011215280/management/upravlenie_chelovecheskimi_resursami
29. Особенности деятельности, личности и мышления лидера преобразования. URL : http://studme.org/32298/management/osobennosti_deyatelnosti_lichnosti_myshleniya_lidera_preobrazovaniy#315
30. Предпринимательское творчество. URL : http://www.cecsi.ru/coach/entrepreneurial_creativity.html

Кадровая политика организации

5.1. Понятие, цели и задачи кадровой политики

Политика — это достижение результата, который не может быть получен другим путем, кроме как с помощью политики. По словам В.И. Ленина: «Политика есть самое концентрированное выражение экономики»¹. Применительно к компании можно считать, что политика — это общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей². Другими словами, политика — это кодекс законов, который определяет направления реализации стратегии развития организации с тем, чтобы избежать принятия решений, основанных на требованиях сегодняшнего дня, и обеспечить достижение поставленных целей.

Одним из основных условий дальнейшего движения общества по пути реформ является эффективная кадровая политика на всех уровнях управления. Хотя фраза «Наши люди — это наши наиболее важные активы» уже давно стала своего рода клише, в настоящее время немногие организации следуют этому принципу на практике. Почему так? Возможно, потому, что до недавнего времени не было серьезных доказательств того, что грамотное управление персоналом имеет какое-либо воздействие на эффективность организации и может являться одним из ее конкурентных преимуществ. Хотя в современных организациях складывается комплексное понимание кадровой политики: с одной стороны, как обеспечения производства рабочей силой, а с другой — как создания мотивации работников на высокопроизводительный и эффективный труд³.

В современном менеджменте человеческие ресурсы рассматриваются как один из основных источников конкурентных преимуществ организации, поэтому необходимо выстраивать и постоянно совершенствовать системы управления персоналом, согласовывая задачи и содержание кадровой политики с целями, стратегией и постоянно изменяющейся структурой организации. К сожалению, часто такое понимание имеет чисто теоретический характер, что препятствует эффективной реализации данного подхода на практике. Главная проблема, на наш взгляд, состоит в несовпадении уровней развития систем управле-

¹ Ленин В.И. Полн. собр. соч. 5-е изд. М.: Политиздат, 1974. Т. 49. С. 278.

² Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997.

³ О факторах, влияющих на кадровую политику, подробнее см.: Одегов Ю.Г., Карташов С.А., Лабаджян М.Г. Указ. соч. Параграф 2.2.

ния организацией и систем управления персоналом, которые ориентированы сегодня в основном лишь на повышение качества человеческих ресурсов. Кадровая политика должна в полной мере отражать новые исторические условия развития общества. Одной из основных проблем формирования кадровой политики в условиях сегодняшней социально-экономической ситуации в нашей стране является дисбаланс между спросом и предложением на специалистов определенных квалификаций и профессий. По словам Феликса Кугела, вице-президента и управляющего директора кадровой корпорации ManpowerGroup по России и странам СНГ, «особые сложности (по мнению 96% респондентов) Россия испытывает при подборе специалистов технических специальностей, инженеров, менеджеров по продажам, операторов на производстве»¹. Данный факт должен отражаться в кадровой политике организаций, в частности в области выбора методов развития персонала.

Немаловажным фактором, формирующим тот или иной подход к кадровой политике организации, является сложившаяся новая экономическая парадигма — экономика знаний. В новых экономических условиях организации необходимо научиться эффективно управлять пулом знаний своего персонала, что включает в себя как аккумуляцию, так и развитие, и распределение новых знаний, и служит источником инноваций.

Опрос топ-менеджеров и HR-руководителей выявил следующие проблемы в сфере управления человеческими ресурсами, которые им предстоит решить в ближайшие три года².

1. Старение персонала (по мнению 45,5% топ-менеджеров и 38% HR-руководителей).
2. Низкий уровень трудовой мотивации (16 и 35% соответственно).
3. Недостаточный уровень квалификации (41 и 33% соответственно).
4. Конкуренспособный компенсационный пакет (18 и 20% соответственно).
5. Высокий уровень текучести кадров (29,5 и 19% соответственно).
6. Невысокий уровень лояльности персонала (16 и 18% соответственно).
7. Невысокий уровень трудовой дисциплины (6,8 и 7,4% соответственно).

При этом с целью решения обозначенных проблем топ-менеджеры предложили следующие меры.

1. На уровне государства и местного самоуправления:
 - изменение структуры экономики (73% респондентов);
 - совершенствование системы образования (13%).
2. На уровне компании:
 - удержание и обучение имеющихся сотрудников (11% респондентов);
 - грамотная политика компенсаций, мотивации (6,6%);
 - профильное обучение соискателей и новых сотрудников (6,6%).

Переход к управлению человеческими ресурсами, наметившийся в начале 1980-х гг. был связан с изменением потребностей бизнеса: одному подразделению по управлению персоналом стало невозможно трансформировать персонал в зависимости от изменения целей и миссии организации. Менеджеры каждого подразделения должны были взять на себя ответственность за часть решений по управлению рабочим персоналом.

Постоянно меняющиеся условия конкурентной среды снижают актуальность действующих ключевых компетенций кадров организаций. Конкуренспособность инновационно-активных компаний зависит от создания будущих компетенций и динамических возможностей корпорации инновационного типа.

¹ URL: http://fortrader.ru/articles_forex_kem_utolit_kadrovyj_golod_v_rossii.html

² URL: <http://www.hrforum.ru>

Система управления знаниями в таких компаниях может быть создана на основе развития интеллектуального капитала, корпоративной культуры и действенной системы мотивации работников, которые проявляют инновационные способности, рефлексируют на события, используют интуицию, принимают риск, становятся интеллектуально вовлеченными в организацию и меняют модель экономического поведения.

Развитие системы управления знаниями должно привести к созданию среды, способствующей саморазвитию персонала на основе как корпоративных, так и личных ресурсов работника за счет:

- создания в перспективе единых баз данных и системы управления знаниями, интеллектуальным капиталом организации;
- обмена опытом, механизмов популяризации и стимулирования улучшений, концентрации интеллектуальной собственности для целей инновационного развития.

Важнейшим компонентом стратегии развития крупных корпораций сегодня является высокая мотивированность и компетентность в разрешении проблем, экспериментировании с новыми подходами на основе приобретенных знаний и опыта других компаний, а также в способности эффективно распространять знания внутри организации. Цель этой работы — превращение корпорации в обучающуюся организацию, имеющую эффективную по результатам и используемым ресурсам систему непрерывного индивидуализированного обучения и профессионального развития персонала, собственную базу интеллектуальной собственности и знаний, расценивающую стремление персонала к самостоятельному профессиональному развитию в качестве базовой ценности. Трудовое поведение работника в такой организации сконцентрировано на личной инициативе, самостоятельности и ответственности, требующих постоянного обновления знаний, развития способностей.

В XXI веке, по оценке ведущих специалистов по управлению, основные тенденции в управлении персоналом будут заключаться в следующем.

1. Повысится значимость квалифицированных работников, станут более эффективными обучающие программы, улучшится планирование персонала.
2. Значительно возрастет роль планирования карьеры и развития персонала, так как:
 - молодые работники будут в большей степени ориентированы на рост своей карьеры;
 - усилится тенденция к выходу на пенсию пожилых работников (вследствие высокой интенсивности труда и быстро меняющихся требований к работе), что приведет к освобождению от 40 до 60% ключевых должностей в ближайшие 4—5 лет;
 - персонал фирм будет сокращаться (ввиду неблагоприятной демографической ситуации в стране, внедрения новых технологий и т.д.).
3. Планирование карьеры преобразуется в непрерывный ряд программ развития персонала, включающих программы раннего выявления работников с управленческими наклонностями и потенциалом руководителя и программы их индивидуальной подготовки и развития талантов. Возрастет зависимость функций управления персоналом от компьютерных технологий, которые будут управлять обширным объемом информации, необходимой для принятия решений по персоналу.
4. Будет продолжаться процесс децентрализации функций управления персоналом, а менеджеры по персоналу столкнутся с проблемами контроля за работой работников, находящихся вне зоны их прямого управления. — дистанционно удаленных работников.
5. Новые технологии будут ускорять необходимость развития персонала путем повышения компетентности рабочей силы для поддержания конкурентоспособности компании.

Отмеченные тенденции ставят перед специалистами в области управления персоналом новые задачи.

1. Обеспечить соответствие уровня квалификации сотрудников жестким требованиям современной экономики, где базовые знания устаревают каждые пять лет.
2. Взять под строгий контроль постоянно растущие издержки на рабочую силу, сохранив при этом конкурентоспособность индивидуальных пакетов льгот и компенсаций.
3. Найти способы поддержать и усилить чувство принадлежности к организации у сотрудников, которым больше не требуется приходить в офис, поскольку они могут работать дома, общаясь с внешним миром посредством электронных средств связи.

Таким образом, системный подход к формированию концептуальных элементов новой парадигмы работы персонала включает объем и структуру компетенции персонала, управление жизненным циклом компетенции, меру совокупных затрат на персонал, уровень и динамику эффективности его труда (рис. 5.1).

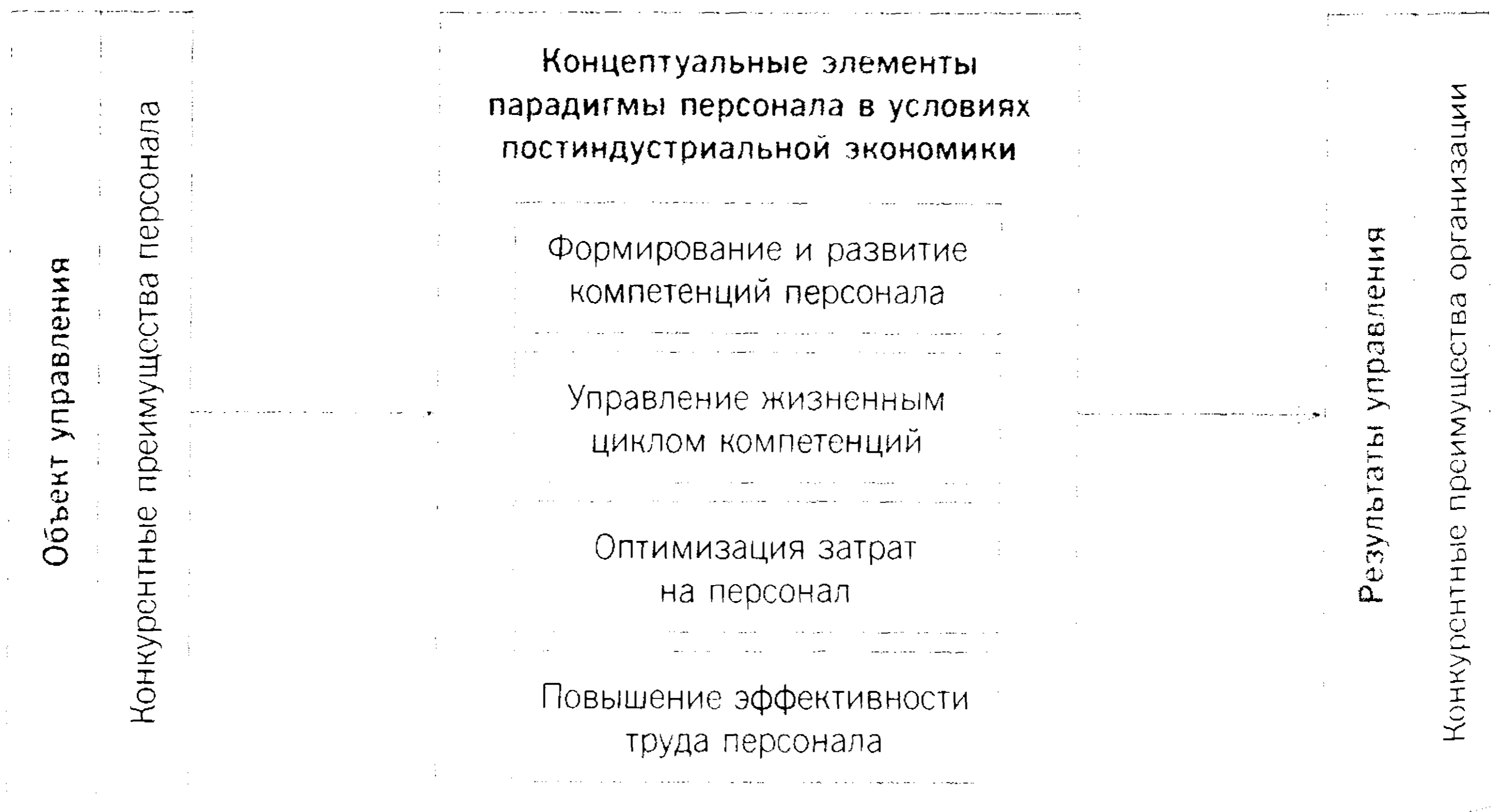


Рис. 5.1. Системный подход к формированию парадигмы персонала организации в условиях постиндустриальной экономики

Изучение конкретных механизмов функционирования внутренних рынков труда предполагает исследование проблем внутрифирменного управления в сфере труда и прежде всего кадровой политики как стратегической системы работы с персоналом, объединяющей различные формы деятельности и имеющей целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива для реализации возможностей предприятия адекватно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде.

В этом контексте кадровая политика как наиболее обобщенная форма выражения интересов персонала предприятия должна интегрировать в себе взаимодействие всего комплекса условий, влияющих на его деятельность и развитие, т.е. финансовую и техническую политику, коммерческую и инновационную деятельность и т.д.

Кадровая политика может рассматриваться на различных уровнях. В частности, можно выделить: государственную кадровую политику, кадровую политику государственных органов управления, муниципальную кадровую политику, кадровую политику организации (предприятия).

В данной работе кадровая политика будет рассматриваться главным образом на уровне организации (предприятия). На этом уровне кадровую политику принято понимать как генеральное направление работы с человеческими ресурсами, которое обеспечивает оптимальное достижение целей организации (предприятия).

Под государственной кадровой политикой в широком смысле понимается сложное социальное явление, охватывающее стратегические направления деятельности субъекта социального управления по формированию, развитию и рациональному использованию трудового потенциала страны.

Государственная кадровая политика является важной составляющей политики государства в социальной сфере (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Основные направления государственной социальной и кадровой политики

Политика	Уровень управления	
	макроэкономический	микроэкономический
Социальная Создание условий, позволяющих каждому дееспособному человеку поддерживать собственное благосостояние своим трудом, предприимчивостью	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение экономически эффективного объема производства услуг в социальной сфере как нормативной базы, основанной на мировом опыте, — сколько на душу населения расходуется средств на капитальные вложения в разных отраслях социальной сферы, с целью выявления особо острого дефицита средств. 2. Политика доходов населения. Определение степени влияния изменений в стоимости жизни на уровень доходов. Прожиточный минимум. 3. Политика занятости населения. 4. Комплекс социальных программ в области оплаты труда и пенсионного обеспечения. Социальная защита населения. 5. Жилищная политика, предусматривающая создание общефедерального рынка жилья, стимулирование всех новых видов экономически эффективного жилищного строительства. 6. Миграционная политика. 7. Демографическая политика. 8. Экологическая политика. 9. Политика повышения качества жизни 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Социально-демографические группы в сфере занятости. Трудовая миграция населения. Безработица. Социально слабо защищенные профессиональные группы работников и особенности их социально-экономических отношений. 2. Программы деятельности местных служб занятости. Деятельность профессиональных объединений в сфере социально-экономических отношений. 3. Усиление социальной поддержки со стороны государства на местах, в первую очередь слабо защищенных групп населения. 4. Система мероприятий по реализации социальных пакетов, выплат и льгот работникам хозяйственных систем микроэкономического уровня. Социальное обеспечение. 5. Изменение порядка оплаты населением жилья и коммунальных услуг

Политика	Уровень управления	
	макроэкономический	микроэкономический
Кадровая Регулирование сферы отношений работников и процесса их производственной деятельности, ориентированных на сближение целей функционирования социально-экономических систем с личными целями работников в достижении максимальных экономических результатов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение типа власти в обществе (например, автократия, т.е. неограниченная власть, и демократия, а также интеркурсивная и интегративная, изотропная и анизотропная власть). 2. Стиль руководства, определяемый типом власти. 3. Кадровое регулирование хозяйственных систем на макроэкономическом уровне (конституция, указы, законы и т.д.). 4. Философия управления деятельностью хозяйственных систем, определение их миссии. 5. Внешняя среда социально-экономических, хозяйственных систем. 6. Анализ ситуации на национальном рынке труда. 7. Политика организационной культуры. 8. Национальная политика, направленная на приобщение малых народностей к общественно полезному труду как фактору, повышающему жизнеобеспеченность населения в современных условиях 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внутренняя среда социальных, экономических, хозяйственных систем, сильные и слабые стороны их деятельности. 2. Анализ рабочих процессов, планирование, найм, выбор, размещение рабочей силы, политика занятости работников. 3. Политика обучения, подготовка персонала, продвижение по работе, оценка выполнения, практическое обучение и повышение квалификации. 4. Условия найма, методы и стандарты оплаты труда, совершенствование политики оплаты труда, компенсаций, пособий и льгот. 5. Условия работы, формальные и неформальные связи, безопасность и здоровье. 6. Политика производственных отношений, трудовые отношения, дисциплина, оценка действий персонала. 7. Разработка и внедрение программ по привлечению квалифицированного персонала в районы нового экономического развития

В узком смысле государственная кадровая политика выступает как стратегия, политический курс работы с кадрами, закрепленный в официальных документах, определяющих деятельность государственных структур по регулированию кадровых процессов.

Государственная кадровая политика должна быть:

- научно обоснованной, созидательной, учитывающей потребности государства в кадрах в переходный период, но в то же время определяющей последовательность и этапность решения стратегических задач. Государственная кадровая политика должна быть ориентирована на возрождение и устойчивое развитие страны, привлечение к государственной службе людей профессионально подготовленных, предприимчивых и с новаторскими идеями;
- комплексной — базирующейся на единстве целей, принципов, форм и методов работы с кадрами, учитывающей различные аспекты кадровых вопросов (экономические, социальные, политические и др.);
- единой для страны, но вместе с тем многоуровневой (федеральной, региональной, местной), охватывающей весь кадровый корпус;
- перспективной, имеющей превентивный и опережающий характер, с учетом социально-экономического прогресса;

- демократической по целям, механизму решения кадровых проблем;
- духовно-нравственной — воспитывающей в государственных служащих честность, гражданскую ответственность;
- правовой — осуществляемой в рамках закона.

В центре внимания государственной кадровой политики должно быть обеспечение общества высокопрофессиональными специалистами, а также эффективное использование трудовых ресурсов страны.

Государственную кадровую политику следует рассматривать:

- как феномен общественной и государственной жизни, имеющий социальные и функциональные параметры и соответствующее содержание;
- одну из граней политической формы общественного сознания, являющуюся отражением специфических отношений кадровой практики;
- деятельность государства в области использования человеческих ресурсов для достижения стратегических целей проводимой государством политики.

Как известно, возможности развития профессиональной сферы общества находятся в тесной зависимости от социальной и демографической политики государства. В какой же связи находятся кадровая политика и управление персоналом в структуре социальной политики? Они призваны создавать благоприятные предпосылки для того, чтобы общество располагало достаточным количеством трудоспособного населения для обеспечения потребностей расширенного общественного воспроизводства. В этом же ряду общественной регуляции стоит и задача управления трудовыми ресурсами общества. Обеспечение же задач социально-экономического, научно-технического и культурного развития общества всецело связано с потребностью придания трудовым ресурсам адекватного уровню и масштабам развития профессиональной сферы общества качественного состояния.

Теоретическое обоснование и практическое решение этих задач уже находят воплощение в государственной кадровой политике. Ее следует рассматривать как область социального управления, которая связана с разработкой и реализацией системы целей, принципов и основных направлений деятельности, задающих единые правила для всех субъектов социального управления, независимо от форм собственности, по формированию и рациональному использованию способностей человека, как в его личных интересах, так и в интересах организации.

Декларированные цели, принципы и направления кадровой политики реализуются в конкретных организациях, с использованием таких мероприятий, инструментов и направлений деятельности, которые обеспечивают индивидуальную профессионализацию личности, ее профессиональное развитие, творческое использование ее профессиональных способностей (рис. 5.2).

Практически не прерываясь, политические и социально-экономические реформы идут в России с 1985 г. Сегодня уже не требует специального обоснования тезис о том, что и количественные, и качественные характеристики преобразований находятся в прямой зависимости от эффективности системы государственного управления. В свою очередь очевиден и краеугольный вопрос эффективности государственного и муниципального управления — компетентные, адаптированные к вызовам современности кадры.

Смена советской номенклатурной кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления в 1990-е гг. имела множество последствий. На волне демократизации управленческие структуры заполнили чиновники новой формации. Именно тогда, в середине 1990-х гг., на пике либеральных реформ сформировались основы современной государственной кадровой политики с такими негативными характерными чертами, как

непатизм, неотрайбализм, землячество, кумовство, профессиональная некомпетентность, дилетантизм, недостаток соответствующего образования и опыта и т.д.

Несомненно, эти явления в той или иной степени присутствовали в истории российского государственного управления во все времена. Однако наиболее ярко они проявились при смене формационного вектора развития, в частности после развала СССР в 1991 г. Распад создававшейся десятилетиями системы подготовки кадров в числе других факторов существенно повлиял на рост коррумпированности государственной и муниципальной службы в России, что на современном этапе выступает наиболее значимым тормозом социально-экономического развития страны.

Между тем исторический опыт свидетельствует о возможности эффективного применения отдельных элементов. Так, опыт древнеримского института *cursus honorum* (буквально «путь чести»), отражающий карьерный путь любого римского государственного деятеля, характеризующийся жесткой регламентированностью и последовательностью замещения ряда магистратур, т.е. чиновничьих должностей, а также государственная кадровая политика ЕС вошли в мировую сокровищницу государственного управления (см. Приложение 1).

Кадровая политика — это система целей, принципов и вытекающих из них форм и методов работы с человеческими ресурсами.

Для кадровой политики последнего времени становится характерной опасная тенденция — утверждение на должности руководителей людей, не имеющих специального (профильного) образования и опыта работы в конкретном бизнесе. Как правило, это экономисты, менеджеры, юристы. К сожалению, это становится типичным в отечественной

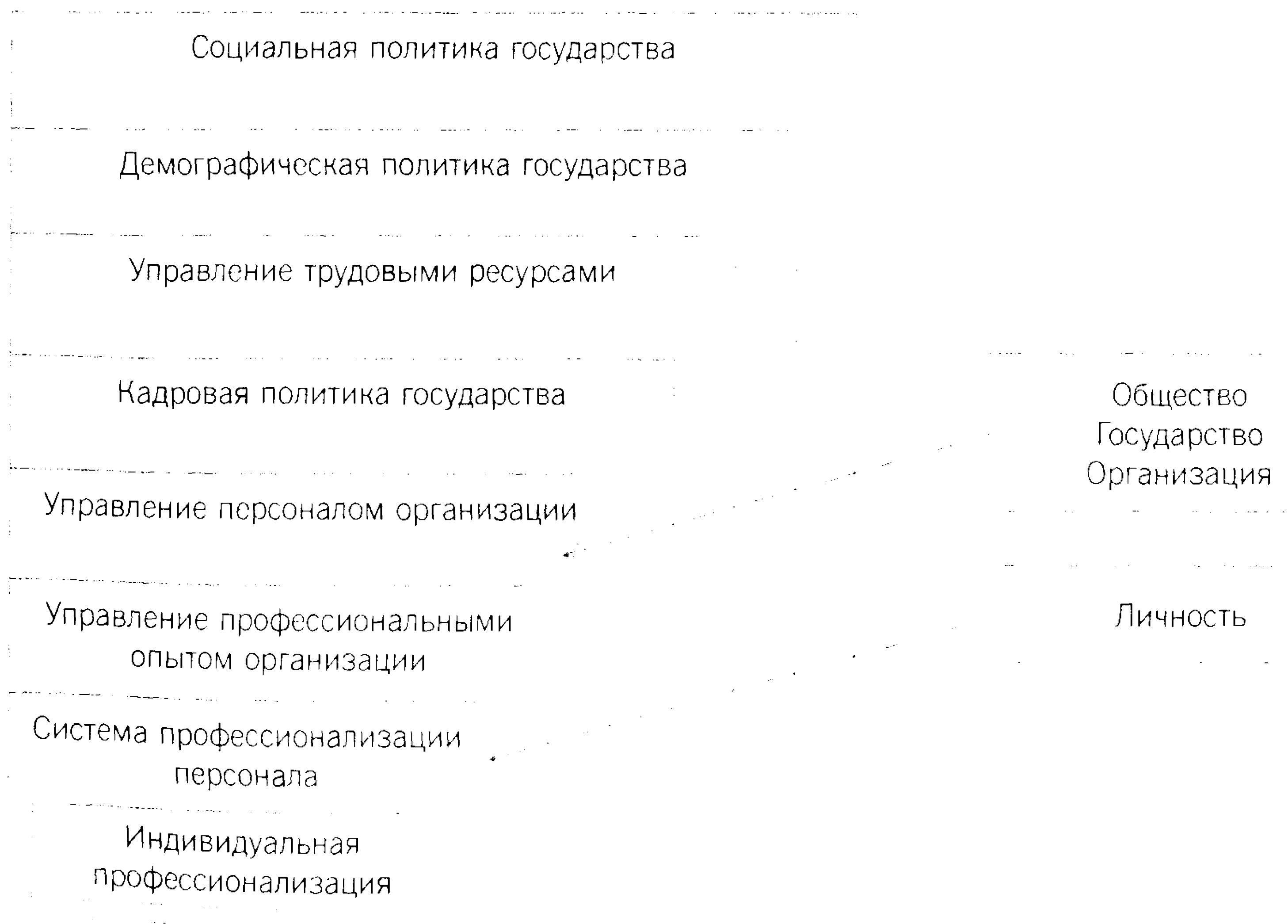


Рис. 5.2. Место кадровой политики в социальной политике государства

практике. За последние годы сформировался целый класс управленцев, неспособных, но готовых руководить организациями любого профиля, лишь бы иметь доступ к деньгам. При этом создается впечатление, что молодая плеяда «ударников капиталистического труда» абсолютно не собирается нести ответственность за результаты своей деятельности. На это указывают многочисленные публикации в открытой печати (Ведомости, Коммерсант, ВПК, Аргументы недели и др.) и на телевидении.

Государственная кадровая политика (ГКП) — это сложный, многогранный и порою противоречивый процесс, дающий положительные результаты только при глубоко продуманном системном подходе. Выработка государственной кадровой политики во многом зависит от того, какие принципы заложены при формировании состава топ-менеджмента крупнейших компаний. Это часто люди, которые недостаточно разбираются в конкретном бизнесе. ГКП призвана определить основные принципы и подходы к формированию руководителей творческого типа, осуществляющих повседневное развитие тех секторов экономики, в которых они заняты.

«Менеджеризация» экономики привела к тому, что к руководству большинства крупных государственных структур пришли менеджеры, а не специалисты. Так, госкорпорацией «Энергия» сегодня руководят менеджеры. Авиапром (ОАК) возглавляет юрист по образованию, который продюсировал Глюкозу и занимался производством фонограмм, а сегодня делает стремительную карьеру в авиапроме¹. У руководителя «Роскосмоса» девять заместителей, и только один — первый заместитель — специалист, остальные — непрофессионалы, которые пишут планы развития космонавтики до 2015—2030 гг.² Хотя нынешнее состояние дел в отечественной космонавтике и авиапроме вызывает большое беспокойство.

Кадры для руководства компанией «АЛРОСА» подбирает и утверждает Министерство финансов РФ при участии правительства. Сегодня в руководство компании входят бывший советник министра финансов; бывший дипломат — закончил МГИМО, работал в посольствах, потом занялся финансово-инвестиционными проектами; банкир, отвечавший за экономическую политику в РЖД. В Наблюдательном совете компании работает кандидат исторических наук, позднее занявшийся агропромышленным комплексом. Тут же — выпускник Швейцарской банковской школы, Гарвардской школы бизнеса и Колумбийского университета. Рядом с ними — бывший исполнительный директор «Дойче банка», выросший до советника руководителя одного из федеральных агентств. Их главная задача — получить больше прибыли любой ценой, а чтобы затраты стали меньше, все, что раньше было создано в компании для блага людей, распродать как непрофильные активы³. И таких примеров можно привести множество⁴.

Россия располагает большим числом талантливых и высококлассных специалистов, но, говоря о государственной кадровой политике, следует отметить, что очень непросто найти человека на серьезную и высокую должность. Сегодня ведется большая работа по совершенствованию ГКП. Чтобы выявить лидерские и человеческие качества, тратится много времени⁵, разрабатывается система подбора и отбора кадров, важным элементом которой является формирование кадрового резерва.

¹ *Леонов В.* Кадровый крест авиапрома // Аргументы недели. 2017. 18 мая. С. 4.

² *Обреченные на сотрудничество* // Аргументы недели. 2018. 1 февр. С. 9.

³ *Грудский С.* И стали алмазы дороже людей // Аргументы недели. 2017. № 34. С. 5.

⁴ *Минздрав предупреждает: «лифт опасен для вашего здоровья»* // Аргументы недели. 2018. № 6. С. 6.

⁵ *Современные психотехники: технология профессионально-психологического отбора кадров* / Д.С. Медведев, А.П. Бутика. Ростов н/Д.: Феникс, 2008. 582 с.

Работа по формированию федерального резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента РФ, осуществляется на основе перечня поручений Президента РФ от 01.08.2008.

Федеральный резерв управленческих кадров — это база данных высокопрофессиональных и перспективных сотрудников федеральных органов исполнительной власти, государственных органов субъектов Федерации, а также государственных корпораций и организаций, перечень которых определяется Правительством РФ, рекомендованных в установленном порядке руководителем («первым лицом») соответствующего государственного органа и организации. Он состоит из трех уровней:

- 1) высший уровень — руководящий состав государственных органов федерального и регионального уровней, а также государственных корпораций и организаций;
- 2) базовый уровень — руководители среднего уровня государственных органов федерального и регионального уровней, а также государственных корпораций и организаций;
- 3) перспективный уровень — государственные гражданские служащие, а также сотрудники государственных корпораций и организаций в возрасте до 35 лет.

В декабре 2014 г. Президентом РФ был одобрен новый состав «президентского резерва». По состоянию на 12.07.2017 количество лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров, составляет 1959 человек. Из них на высшем уровне резерва числится 389 резервистов, базовом — 700 и в перспективном уровне резерва — 870 человек. По состоянию на 01.07.2017 количество лиц, включенных в резерв управленческих кадров субъектов Российской Федерации, составляло 8724 человека.

Право рекомендовать кандидатов в президентский резерв было предоставлено должностным лицам Администрации Президента, членам Правительства РФ, руководителям иных федеральных государственных органов и высшим должностным лицам субъектов Федерации.

При отборе кандидатов используются современные кадровые технологии, в том числе личностно-профессиональная диагностика¹. Применяемые методики позволяют определить личностный и профессиональный уровень развития кандидатов и их потенциал, сформулировать рекомендации по их возможному должностному предназначению.

В итоговый список вошли резервисты, имеющие необходимые личностные и профессиональные качества, достаточный опыт управленческой деятельности. Среди них были депутаты Государственной Думы и члены Совета Федерации, руководители различного уровня в федеральных органах государственной власти, представители субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, управленцы в коммерческих и некоммерческих организациях.

Указом Президента РФ от 10.09.2017 № 419 было утверждено новое «Положение о кадровом резерве федерального государственного органа», которое определяет порядок формирования кадрового резерва и работы с ним.

В октябре 2017 г. в России было принято решение поискать перспективных руководителей не через номенклатурное сито, а через «спартанский отбор». С этой целью Администрация Президента по поручению В.В. Путина разработала и «запустила» Всероссийский конкурс «Лидеры России», победители которого должны войти в кадровый резерв управленцев. При этом, как отметил первый заместитель руководителя Администрации Пре-

¹ Современная психодиагностика: технология профессионально-психологического отбора кадров / Д.С. Медведев, А.Н. Буцак. — Ростов н/Д.: Феникс, 2008. — 582 с.

зидента Кириенко: «Открыто окно в управленческую элиту завтрашнего дня. Кто-то может бесконечно, сидя на диване, жаловаться, что вот я такой талантливый не могу самореализоваться, нет открытых социальных лифтов. Вот открытый вертикальный лифт с мощной государственной поддержкой. Теперь все зависит от каждого такого человека». Чтобы получить шанс запрыгнуть в этот «социальный лифт», надо заполнить анкету на сайте www.лидерыроссии.рф.

Этот конкурс — прямое продолжение последовательной политики Президента РФ на развитие и поддержку наиболее перспективных граждан нашей страны. Конкурс будет проходить на регулярной основе, а участие в нем могут принимать не только чиновники, но и управленцы из частного бизнеса, государственных компаний, социальной сферы. К конкурсантам предъявляется ряд требований: быть гражданином РФ в возрасте до 50 лет с опытом управления не менее 5 лет, а для лиц моложе 35 лет — не менее 2 лет работы на управленческой должности. Участникам придется пройти онлайн-тестирование. За его честностью и открытостью проследят экспертный и наблюдательный советы. Как считают авторы проекта, конкурс может быть интересен не только тем, кто стремится сделать карьеру на государственной службе, но также является хорошим шансом повысить уровень своих знаний и использовать этот опыт в бизнес-проектах. По словам С. Кириенко, «главная задача заключается в том, чтобы государство поддерживало, продвигало людей не по блату, не по тому, что родственники, какие возможности лоббирования и не количеству денег, которые есть у этих людей и их семьи, а исключительно по их профессиональным, личностным качествам, трудолюбию и потенциалу».

Критерием оценки участников является уровень проявленных ими управленческих компетенций и лидерских качеств при выполнении заданий конкурса.

Проект включает ряд этапов. Все желающие должны были до 06.11.2017 подать заявку и заполнить анкету на сайте конкурса. Следующим этапом является онлайн-тестирование. По итогам заочного тестирования проводится очный этап тестирования, на котором во избежание подтасовок использованные на предыдущем онлайн-этапе элементы тестов будут включаться в очное испытание, и тот, кто онлайн-тест прошел успешно, а на очном отборе задачу не решил, будет отчислен.

Следующий этап — это очные полуфиналы в федеральных округах, которые прошли в ноябре—декабре 2017 г. Интересен состав финалистов. Больше всего среди них оказалось специалистов из сферы услуг — 45%, на втором месте выходцы из промышленности — 22%, на третьем месте — из сферы образования, IT и науки. Чиновников среди финалистов лишь 7%. Самыми успешными участниками оказались руководители высшего звена — 35%. Руководители среднего звена составили 25%, главы организаций — 13%. Женщин в финале осталось всего 16%. Доля финалистов в возрасте до 35 лет — 45%, большинство (55%) старше. По результатам опроса финалистов в топе полученных ими в вузах профессий — экономика, финансы и кредит, менеджмент, юриспруденция и инженерные специальности¹.

Завершающим этапом стал финал, который прошел с 7 по 10 февраля 2018 г. в Сочи. По его итогам из 300 полуфиналистов были отобраны 100 лучших управленцев.

Каждый из 300 финалистов получает индивидуальный образовательный грант в размере 1 млн руб., которые может потратить на повышение своей квалификации в любом российском университете. При этом надо отметить, что обучение является добровольным, и деньги могут быть потрачены не только на курс бизнес-администрирования.

¹ Чуракова О. Лидеры из сферы услуг // Ведомости. 2018. 24 янв. С. 3.

Сто лучших управленцев дополнительно получают в качестве наставника известных политиков или топ-менеджеров страны, которые будут их консультировать в течение года. Наставники проекта будут выбирать из состава победителей несколько человек, с которыми будут работать, чтобы передать им свой опыт, помочь развиваться, эффективнее набирать управленческие компетенции. Критерии отбора участников конкурса «Лидеры России» приведены на рис. 5.3. В обязательном порядке в качестве одного из критериев отбора включено командообразование.

Особенностью конкурса «Лидеры России» является то, что у его организаторов нет обязательств по трудоустройству участников, так как данный конкурс не направлен на замещение вакантных должностей, т.е. для победителей конкурса не подготовлены должности в министерствах или госкорпорациях. Работу им придется выбирать самим. Главные цели «Лидеров России» — образовательные. Из победителей будет отбираться второй поток программы обучения Высшей школы госуправления в РАНХиГС.

В дальнейшем данный конкурс решено проводить каждый год, и для его совершенствования необходимо будет решить вопрос: как отбирать лидеров для госуправления и бизнеса. Кроме того, Кремль начал растить собственный кадровый резерв. В августе 2017 г. в РАНХиГС началось обучение 162 кандидатов для последующего выдвижения на должности глав регионов. Программа завершится в конце 2018 г.

Таким образом, государственная кадровая политика в связи со сменой куратора — заменой В. Володина на С. Кириенко — несколько изменилась. Более ясно стал прослеживаться курс на омоложение и назначение технократов, имеющих опыт управленческой работы, предложение на руководящие посты выходцев из регионов, чтобы избежать назначения варягов и тем самым смягчить внутриэлитные конфликты.

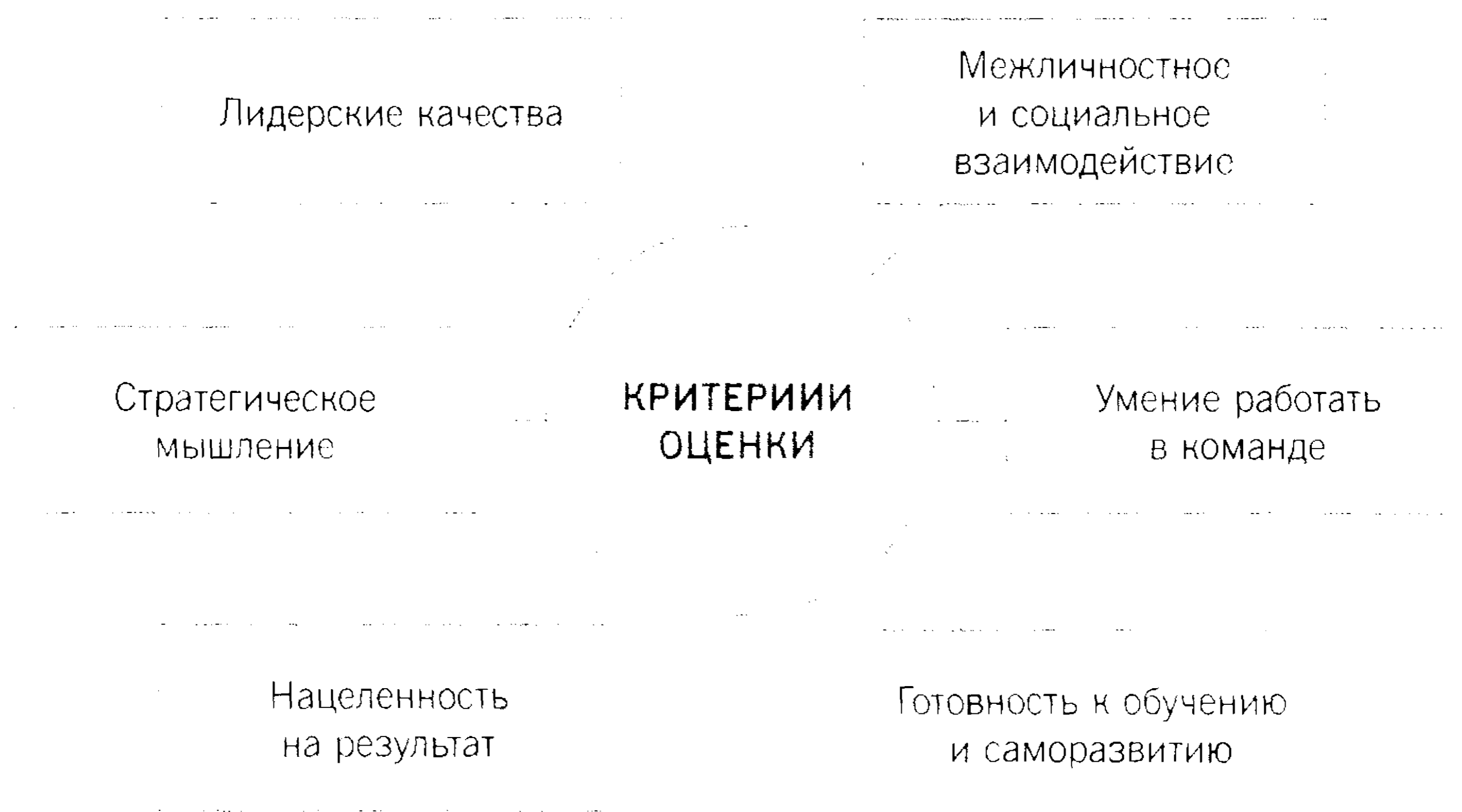


Рис. 5.3. Критерии оценки при отборе участников конкурса «Лидеры России»

К другим инструментам государственной кадровой политики, все активнее используемым в последнее время, следует отнести наставничество (конкурс «Наставники России») и рейтингование по результатам деятельности. Особенно это касается вновь назначенных губернаторов.

Непродуктивная кадровая политика государства в конечном счете привела к увеличению сроков президентских и депутатских полномочий, отмене выборов губернаторов и мэров, недостаточному уровню профессиональной компетентности руководителей органов государственной власти и местного самоуправления, отсутствию подготовленного кадрового резерва, граничащему с абсурдом руководству парламентскими партиями одними и теми же лидерами на протяжении десятков лет, отсутствию общественного контроля за кадровыми назначениями и т.д.

В настоящее время на федеральном, региональном и местном уровнях необходима выработка новой кадровой политики, которая могла бы активнее использовать проверенные на практике принципы для развития кадрового потенциала государственной и муниципальной службы.

Сегодня оформляется новая традиция в государственной кадровой политике — коллективное прощание с добровольно оставившими свои посты губернаторами. Она связана с тем, чтобы все чиновники были не только «в тонусе», но и не были демотивированы. Подобные трудоустройства — сигнал, который показывает, что власть не бросает своих, что человек остается в элите. Кто-то становится советником президента, кто-то ректором вуза. Это назначение говорит о том, что к чиновникам такого уровня нет претензий. Подобных правил придерживаются представители номенклатуры, в том числе чтобы не плодить недовольство.

Понятие «политика организации» включает систему правил, в соответствии с которыми организация функционирует. Кадровая политика, разрабатываемая и реализуемая организацией, затрагивает один из ключевых аспектов организационной деятельности — управление человеческими ресурсами.

Термин «кадровая политика» — один из самых старых, но наименее определенных в терминологии HR-менеджмента.

Составляющими элементами кадровой политики в целом, каждая из которых призвана решать определенные вопросы, являются следующие:

- политика найма и поведения на рынке труда (откуда и как предприятие черпает трудовые ресурсы?);
- политика использования персонала (что организация требует от персонала и как с ним обращается?);
- компенсационная политика (чем обеспечивается продуктивность работы и чем компенсируются трудозатраты работника, какие гарантии и обязательства берет на себя работодатель?);
- политика высвобождения (на каком основании и какими способами предприятие расстается с работниками?);
- позиционирование менеджмента (кто и как должен заниматься управлением персоналом — служба персонала или весь менеджерский состав организации?) и т.д.

Следует поподробнее остановиться на компенсационной политике. Компенсационная политика — часть кадровой политики, направленная на привлечение, повышение удовлетворенности и удержание в компании высокопрофессионального персонала и включающая в себя выплату заработной платы, премий, бонусов, компенсаций, предоставление корпоративных льгот.

Компенсационная политика компании базируется на следующих принципах.

1. *Связь между оценкой результатов деятельности и вознаграждением.* Ежегодно в компании проводятся оценка результатов деятельности персонала и пересмотр размеров вознаграждения сотрудникам организации. Связь между оценкой работы каждого сотруд-

ника и пересмотром вознаграждения призвана обеспечить соответствие индивидуальных окладов сотрудников качеству их работы и их вкладу в деятельность компании. Компания разделяет свой успех с персоналом и инвестирует в работников, которые позволяют ей сохранять свои позиции на рынке.

2. *Обеспечение справедливого и конкурентоспособного вознаграждения.* Компания проводит анализ результатов обзоров заработной платы на рынке и поддерживает систему оплаты труда своих работников на таком уровне, который обеспечивает ее конкурентоспособность по сравнению с другими компаниями.

3. *Сочетание постоянной и переменной части вознаграждения.* Для достижения наилучшего сочетания интересов работника и компании используются два вида денежного вознаграждения: фиксированное вознаграждение в виде заработной платы и премиальное вознаграждение за достигнутые результаты.

Кадровая политика обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов набора, расстановки и использования кадров, их развития, но не занимается детальным анализом их содержания и спецификой проведения практической работы с кадрами.

Понимание кадровой политики как искусства управления способностями и профессиональными возможностями человека обусловлено следующими моментами:

- общественная производительность труда может возрасти за счет человеческой составляющей только тогда, когда наибольшее количество сотрудников занято на тех должностях, которые в наибольшей степени соответствуют их способностям и квалификации;
- по мере развития и разделения трудовой деятельности, усложнения ее содержания, увеличения количества видов профессиональной деятельности процесс включения человека в сферу профессионального труда все больше обретает системный характер;
- участие человека в различных видах труда сопряжено с постоянным ростом капиталоёмкости профессионального опыта человека — знаний, умений, навыков, без которых ни одна организация не может рассчитывать на высокие темпы развития и конкурентоспособность;
- способности человека и особенно его профессиональные качества и профессиональный опыт обретают характер достояния и требуют к себе пристального внимания на всех уровнях социального управления;
- постоянно возрастает потребность в эффективной деятельности, направленной на управление человеческими ресурсами в организации.

Сфера кадровой политики охватывает следующие основные аспекты развития предприятия.

1. Количественное и качественное планирование персонала.
2. Занятость персонала и его маркетинг персонала, сокращение персонала.
3. Обучение персонала.
4. Управление персоналом (кадровый контроль).
5. Политика руководства предприятия в области стимулирования.
6. Социальная политика.
7. Информационная (коммуникационная) политика.
8. Содействие в деятельности предприятия (общественной и экономической).

В настоящее время кадровая политика начинает охватывать такие аспекты, ранее не учитывавшиеся в кадровой работе, как сфера трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с новыми общественными организациями в ходе решения производственных проблем, роль социальных программ организации, оказывающих влияние на

производственную отдачу персонала, и т.д. В связи с этим в современных условиях разработке кадровой политики организации уделяется особое внимание.

Причинами повышения значения кадровой политики являются:

- с точки зрения интересов предприятия — рост требований к качеству выполняемой персоналом работы, сокращение рынка узкоспециализированной рабочей силы, непрерывный рост расходов на содержание персонала предприятия и оказываемое персоналом социальное давление на руководство;

- с точки зрения работников — кадровая политика должна быть направлена не только на создание благоприятных условий труда, но и на обеспечение возможности продвижения по карьерной лестнице, создание уверенности в завтрашнем дне;

- с точки зрения интересов отдельной личности — значительный рост в течение последних десятилетий уровня жизни и, как результат, рост уровня и содержания требований населения к профессиональной деятельности.

Наиболее важным направлением в организации работы с кадрами становятся постоянное и всестороннее развитие кадров, совершенствование их знаний, профессиональных навыков и умений. Суть работы в этом направлении состоит в организации механизма, основанного на личном интересе работника, экономических стимулах и социальных гарантиях, побуждающих персонал предприятия постоянно повышать свою квалификацию и профессионализм, что, в частности, позволит создать резерв для замещения более высоких должностей или ротации кадров в соответствии с потребностями производства. Центральным звеном этого механизма является единая система непрерывной подготовки и переподготовки кадров. Результативность обучения и эффективность учебного процесса повышаются за счет широкого применения автоматизированных обучающих систем, тренажерных комплексов и различных имитаторов технологических процессов и современных технических средств.

Правила и принципы управления персоналом впервые были упомянуты в «Наказе» Екатерины Великой. Среди этих правил кадровой политики, которые и по сей день не потеряли своей актуальности, можно выделить следующие¹:

- «Я хвалю всегда вслух, а браню потихоньку и с глазу на глаз»;
- «Говорите с каждым о том, что ему поручено»;
- «Не надобно вести людей путями самыми крайними»;
- «Оказывайте доверие лишь тем, кто имеет мужество при случае вам поперечить, и кто предпочитает ваше доброе имя вашей милости»;
- «Первое правило — делать так, чтобы люди думали, будто они сами хотят этого» и др.

Именно практикуемые Екатериной II принципы влияния на подданных и воспитания собственного характера помогли ей стать Великой Императрицей. Таким образом, можно еще раз подчеркнуть роль кадровой политики в организации. Несмотря на действенность приведенных правил, со времен Екатерины Великой многое изменилось. Организации функционируют в более динамичных условиях и вынуждены постоянно подстраиваться под изменения внешней среды. Это формирует *новые приоритеты кадровой политики*.

Во-первых, организационная структура и штат, что предполагает ввод новых должностей с совмещенными обязанностями по нескольким профессиям (например, бухгалтер с функцией ведения кадрового делопроизводства), переход некоторых сотрудников на ча-

¹ Кадровая политика Екатерины Великой. Персональный журнал руководителя. Библиотека генерального директора. 2009. № 3. С. 115.

стичную занятость, поощрение удаленной (надомной) работы и увольнение неэффективных сотрудников.

Во-вторых, система мотивации, подразумевающая уменьшение доли фиксированной части (должностного оклада) в структуре заработной платы, увеличение переменной доли (стимулирующих выплат), сокращение или отмена социального пакета и дополнительных выплат социального характера, твердые гарантии соблюдения трудового законодательства, передача полномочий для стимулирования труда работников непосредственным руководителям (линейным руководителям).

В-третьих, подбор персонала — отказ от услуг кадровых агентств, передача полномочий для отбора персонала и решения о найме непосредственным руководителям.

В-четвертых, повышение квалификации с помощью отказа от внешнего обучения и перехода на дистанционные формы обучения, а также за счет возрождения воспитательной работы руководителей с подчиненными (наставничество).

В-пятых, внутренние коммуникации — усиление внутренней PR-работы (создание интранет-портала, использование доски объявлений для информирования сотрудников о предстоящих мероприятиях компании, периодические встречи руководителей с трудовым коллективом и т.п.).

В советское время под кадровой политикой в первую очередь понимались подбор и расстановка руководящих кадров. Однако современному бизнесу приходится заботиться обо всех категориях персонала организации, включая не только топ-менеджеров, но и рядовых сотрудников. Развитие информационно-коммуникационных технологий привело к изменению организационных структур, тем самым формируя новые формы отношений работодателей и сотрудников, такие как удаленная работа, фрилансинг и т.д. Все это вносит новые элементы при определении политики управления персоналом организации.

Таким образом, кадровая политика в последние годы претерпевает серьезные изменения и полностью согласуется со стратегией развития предприятия. Так, обновление команды топ-менеджеров становится закономерным процессом и перемены в их карьере — естественный процесс, так как период работы топ-менеджера на одном месте в среднем становится семь—десять лет. Приход новых людей на их места принесет позитивный импульс в развитие компании и реализацию обновленной стратегии. На современном этапе кадровая политика — это генеральное направление работы с персоналом, включающее совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

Ее основными направлениями являются следующие:

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач организации;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, создание современных систем подбора и отбора персонала, проведение маркетинговой деятельности в области персонала, разработка программ занятости, усиление стимулирующей роли оплаты труда, разработка социальных программ и т.д.

На региональном уровне кадровая политика учитывает производственные, социальные и национальные особенности региона. Внутриорганизационный уровень предполагает приложение требований общегосударственных и региональных законодательных актов

в кадровой области к условиям отдельных организаций и разработку на их базе внутренних принципов работы с персоналом.

Кадровая политика организации — это целостная система работы с персоналом, объективно обуславливающая конкурентоспособность организации, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянно меняющиеся требования внешней и внутренней среды. Она является организационно-экономическим инструментом, применение которого обеспечивает ту или иную степень эффективности управления персоналом. Кадровая политика отражает общие ориентиры для действий и принятия решений относительно персонала. Она охватывает требования, предъявляемые к персоналу, количественное и качественное планирование персонала, маркетинг персонала, обучение и развитие персонала, политику стимулирования и социальную политику, а также информацию о персонале. При этом важно учесть, что кадровая политика организации разрабатывается в зависимости от миссии и стратегии развития организации.

Кадровую политику организации можно рассмотреть-, как в широком, так и узком смысле.

В широком смысле кадровая политика рассматривается как система взглядов, принципов, правил и норм, а человеческий ресурс приводится в соответствие со стратегией организации, на основании которых основные направления деятельности по управлению персоналом заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. Соответственно, все мероприятия по работе с кадрами: отбор, аттестация, развитие, продвижение и другое планируются в соответствии с общими целями и задачами организации.

Кадровая политика — составная часть стратегически ориентированной политики организации, определяющая цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению, а также к своему персоналу. Она выступает как генеральное направление кадровой работы, представляя собой совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом. Схематично организационно-управленческий механизм кадровой политики организации представлен на рис. 5.4.

Так, кадровая политика компании «Лукойл» основана на миссии «стать одним из лидеров среди крупнейших энергетических компаний мира». Она исходит из положения бизнес-стратегии компании и способствует ее реализации, строится на основе корпоративной кадровой стратегии и использует единые принципы работы с персоналом с учетом местной специфики («Мыслить — глобально, действовать — локально»). Таким образом кадровая политика компании поддерживает дальнейшее развитие ее ключевых конкурентных преимуществ и способствует проведению процесса трансформации компании в глобальную энергетическую компанию.

В узком смысле кадровая политика представляет собой набор правил, принципов и ограничений во взаимоотношениях организации и ее сотрудников (например, слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием» могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса).

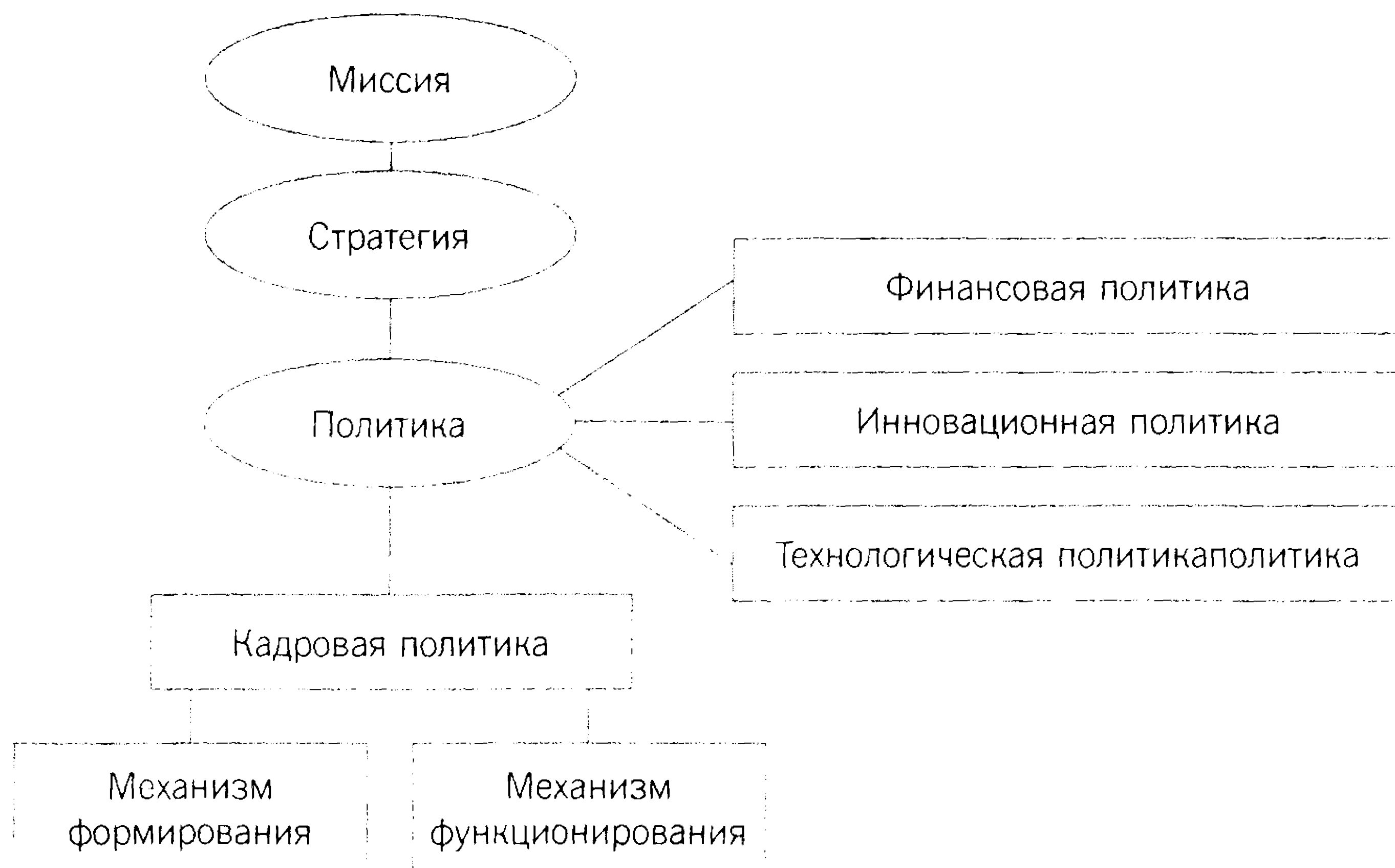


Рис. 5.4. Организационно-управленческий механизм кадровой политики организации

Кадровая политика включает:

- обеспечение организации рабочей силой высокой квалификации путем планирования персонала, его отбора и найма, высвобождения и т.д.;
- развитие профессионального уровня работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестаций и оценка уровня квалификации, организация продвижения по службе;
- стимулирование труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты;
- заключение коллективных договоров, контроль трудовой дисциплины.

При этом очень важно осознать место и роль кадровой политики в общей политике организации (рис. 5.5).

Любая кадровая политика должна опираться на принципы справедливости, последовательности, соблюдения трудового законодательства, равенства и отсутствия дискриминации.

Кадровая политика в целом предусматривает осуществление следующих основных мероприятий.

1. Регулярное предоставление информации работникам о стратегии и деятельности организации.
2. Количественное и качественное планирование персонала.
3. Структурирование и планирование расходов на персонал.
4. Сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу.
5. Введение в специальность вновь нанятых молодых специалистов.
6. Профессиональный и кадровый мониторинг в учебных заведениях.
7. Развитие персонала и повышение квалификации работников.
8. Гибкие структуры окладов и система начисления надбавок.



Рис. 5.5. Место и роль кадровой политики в политике организации

Комплексное понимание кадровой политики организации рассматривается как интеграция следующих мер:

- 1) обеспечение всех участков производства персоналом, обладающим необходимым трудовым потенциалом, включая обеспечение рабочих мест, предоставление возможности для развития личности и создание условий труда, достойных человека с соответствующей квалификацией;
- 2) создание мотивации персонала на высокоэффективную трудовую деятельность. Кадровая политика должна быть направлена на определение четкого порядка в установлении стимулирующих выплат. Особенность кадровых решений в том, что они почти всегда отражаются на мотивации сотрудников и моральном климате в коллективе и либо размывают существующие в организации культурные ценности, либо способствуют их укреплению в организации;
- 3) направленность на приведение кадрового потенциала в соответствие целям и стратегии ее развития;
- 4) выбор определенного типа кадровой политики определяет уровень осознания и степень влияния на кадровую ситуацию в организации. Например, в зависимости от факторов внешней среды и корпоративной культуры можно использовать открытую или закрытую кадровую политику.

Выдержать конкурентную борьбу и эффективно развиваться может только та организация, которая сформирует кадровую политику, построенную на демократических принципах, глубоком анализе внешней среды и отражающую ограничения и условия функционирования организации.

Таким образом, кадровая политика является одним из элементов общей политики организации, устанавливает принципы, методы и формы, организационный механизм по выработке целей задач в отношении персонала компании.

Концепция кадровой политики организации подразумевает повышение уровня конкурентоспособности и рентабельности на основе стабилизации и рационализации имеющегося кадрового потенциала путем преобразования организационной культуры, систематизации работы по управлению персоналом, оптимизации материального стимулирования и социальной защищенности работников и обеспечения полноценного использования знаний и опыта высококвалифицированных сотрудников, привлечения молодых специалистов.

Главная цель кадровой политики — создание системы управления человеческими ресурсами, базирующейся в основном на экономических методах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и организации, достижение высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получение организацией наилучших экономических результатов. Составляющими главной цели кадровой политики являются экономические и социальные цели. Экономические цели являются производными от приоритетных производственных принципов сохранения конкурентоспособности организации и извлечения максимальной прибыли. Достижение оптимального соотношения между затратами и результатами является важным достижением кадровой политики. В существующих экономических условиях кадровые решения редко направлены на абсолютное снижение кадровых затрат, чаще они призваны оптимизировать соотношение между этими затратами, с одной стороны, и производительностью труда — с другой.

При выработке и реализации социальных целей организации необходимо учитывать в первую очередь такие факторы, как заработная плата, социальные расходы, оптими-

зация рабочего времени, оборудование рабочих мест, предоставление большей свободы действий и прав на участие в принятии решений и др. В современных условиях кадровая политика должна быть нацелена на социальные ценности, социальную политику и благополучие каждого человека.

Главная цель кадровой политики направлена на решение следующих задач.

1. Обеспечение условий реализации прав и обязанностей граждан, предусмотренных трудовым законодательством.
2. Соблюдение организациями и работниками положений о профессиональных союзах, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых в рамках государственной кадровой политики.
3. Обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного кадрового состава организации, его развития в соответствии с потребностями самой организации и состоянием рынка труда.
4. Подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионально-квалификационного состава.
5. Рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении организации.
6. Формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов, развитие внутрипроизводственной демократии.
7. Разработка принципов организации трудового процесса.
8. Выработка критериев и методик подбора, подготовки и повышения квалификации персонала, его вознаграждения.
9. Разработка принципов определения социального и экономического эффекта мероприятий, входящих в систему управления персоналом.
10. Формирование, оптимизация и стабилизация кадрового состава ключевых структурных подразделений компании.
11. Создание эффективной системы мотивации сотрудников компании.
12. Создание и развитие системы обучения и повышения квалификации специалистов и управленцев.
13. Формирование и укрепление деловой корпоративной культуры компании.

В современных условиях цели кадровой политики определяются стратегией развития фирмы в целом и стратегией управления персоналом в частности. Ключевыми особенностями кадровой политики, ориентированной на решение стратегических задач организации, являются:

- анализ перспектив развития потенциала персонала (регулярный аудит компании);
- исследование внутренней атмосферы организации (диагностика социально-психологического климата);
- обобщающий анализ причин увольнения персонала и их предотвращение;
- укрепление репутации компании как привлекательного работодателя.

Кадровая политика, построенная на таких принципах, является одним из основных преимуществ и может служить индикатором устойчивости и развития.

Перерастание управления персоналом в стратегическую функцию менеджмента организации, сохраняя классические инструменты работы с кадрами: количественное и качественное планирование персонала; привлечение рабочей силы; повышение квалификации; кадровый контроль, определило две основные цели кадровой политики:

- решение задач, формируемых под влиянием окружающей внешней среды (рынка труда, требований охраны окружающей среды, выполнение обязательств перед государственными и местными органами власти, профсоюзами и т.п.);

- решение внутренних организационных задач (вовлечение сотрудников в управление организацией, решение социальных проблем, совершенствование стиля руководства, повышение уровня профессиональных знаний и навыков сотрудников и т.д.).

При усилении роли управления персоналом в менеджменте организации кадровая политика ориентируется на решение следующих перспективных задач:

- сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;

- количественное и качественное планирование штатных должностей;

- организация профессионального кадрового маркетинга;

- введение в специальность и адаптация сотрудников;

- повышение квалификации;

- структурирование и планирование расходов на персонал;

- управление структурой материального вознаграждения и морального поощрения;

- определение уровней руководства;

- регулярный сбор и обработка информации о текущей деятельности и реализация стратегии организации.

Более детально иерархия целей и задач кадровой политики представлена на рис. 5.6.

Следует отметить, что компании определяют цели и задачи кадровой политики в зависимости от стадий своего жизненного цикла и выбранной в соответствии с ней стратегии развития. Например, компания «Роснефть» определила следующие основные задачи своей кадровой политики:

- поддержание необходимого уровня социальной защищенности сотрудников и их семей;

- предоставление сотрудникам возможности реализовать свои способности с пользой для бизнеса компании за достойное вознаграждение;

- обеспечение сохранения и приумножения профессионального опыта, его передачи от заслуженных экспертов к молодым специалистам с помощью системы наставничества;

- формирование справедливой и прозрачной системы оплаты труда, завязанной на результат;

- поиск и привлечение в компанию талантливой молодежи, содействие ее обучению в профильных вузах и на производстве;

- организация профессионального развития молодых специалистов;

- обеспечение дальнейшего развития молодых специалистов с высоким потенциалом для их возможного назначения на руководящие должности;

- использование стратегии «внутреннего роста» — продвижение на ключевые должности лучших менеджеров и специалистов из числа сотрудников компании.

Другим примером кадровой политики является политика компании ОАО «АвтоВАЗ» (табл. 5.2).

В качестве примера можно привести опыт ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» (далее – ОАО «ЧАЗ»), которое после реформирования собственной системы управления персоналом заложило в основу своей кадровой политики следующие цели.

1. Создание коллектива руководителей, специалистов, рабочих и служащих, соответствующего потребностям предприятия в квалифицированных кадрах.

2. Создание мотивационной среды и соответствующей инфраструктуры для постоянного повышения квалификации работников.

Цели и задачи кадровой политики организации

Цели

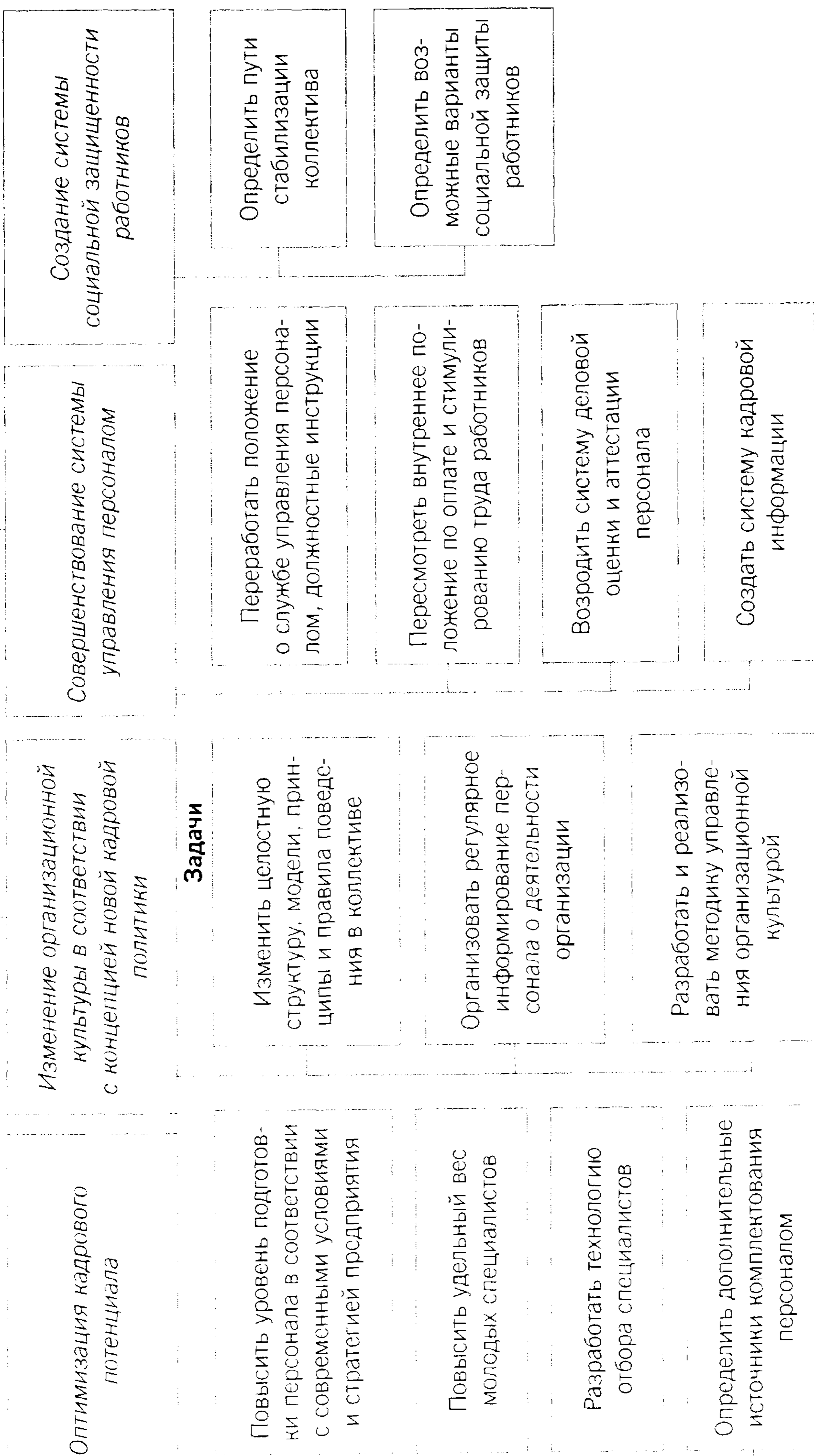


Рис. 5.6. Цели и задачи кадровой политики организации

Таблица 5.2
Характеристика кадровой политики ОАО «АвтоВАЗ»

Кадровый процесс	Особенности политики
Набор персонала	Ситуация доступности рабочей силы и невысокой конкуренции на рынке труда
Адаптация персонала	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива
Обучение и развитие персонала	Проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, самореализации)
Внедрение инноваций	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, изменения за счет осознания единства человека и предприятия

Для реализации данных целей был определен ряд оперативных задач (рис. 5.7).

Необходимость решения поставленных выше задач привела к преобразованию отдела кадров в управление по работе с персоналом, состоящее из двух отделов: отдела управления персоналом и отдела развития персонала (рис. 5.8). Для решения проблемы нехватки компетентного персонала были приняты постановление Совета Министров — Правительства РФ от 04.11.1993 № 1137 «Об организации работы в области подготовки кадров для рыночной экономики»¹ и постановление Правительства РФ от 06.07.1994 № 796 «О мерах по содействию предприятиям в подготовке персонала на производстве».

Согласно данным постановлениям отделы кадров и аналогичные кадровые службы рекомендуется преобразовать в отделы (службы) управления персоналом с возложением на них обязанностей прогнозирования и планирования потребности в кадрах, организации работы по оценке и формированию кадрового резерва, обучению, аттестации, рациональному использованию персонала. Их деятельность должна строиться на базе широкого использования научных методик, информационных и педагогических технологий, тесного взаимодействия с органами государственной службы занятости населения.

Необходимыми являются организация переподготовки и повышения квалификации руководителей и работников отделов (служб) управления персоналом, а также подготовка в высших и средних специальных учебных заведениях специалистов по маркетингу и биржевому делу, экономике и социологии труда со специализацией в области управления персоналом и углубленным изучением экономических, социально-управленческих, социологических, психологических, правовых, педагогических, культурологических дисциплин.

Служба управления персоналом в традиционном ее понимании была неспособна к выполнению поставленных задач, так как не имела функций планирования, организации, координирования, стимулирования, контроля и не участвовала в выработке кадровой политики. Она ограничивалась лишь техническим оформлением документов, связанных с кадровым делопроизводством.

¹ Собрание актов Президента и Правительства РФ, 1993, № 46, Ст. 4456.

² Собрание законодательства РФ, 1994, № 12, Ст. 1392. Признано утратившим силу в соответствии с постановлением Правительства РФ от 21 марта 1998 г. № 332.

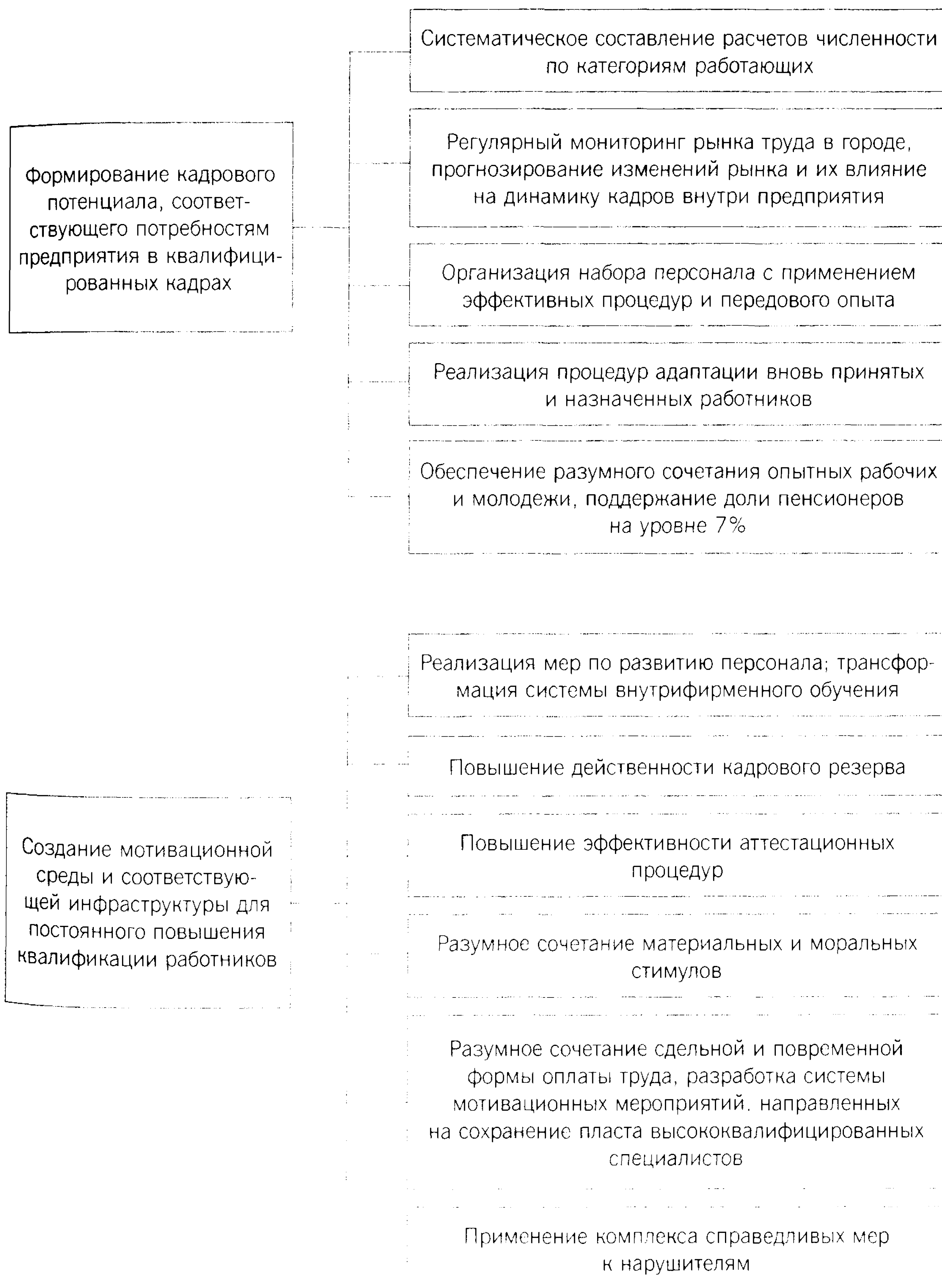


Рис. 5.7. Цели и задачи кадровой политики ОАО «ЧАЗ»

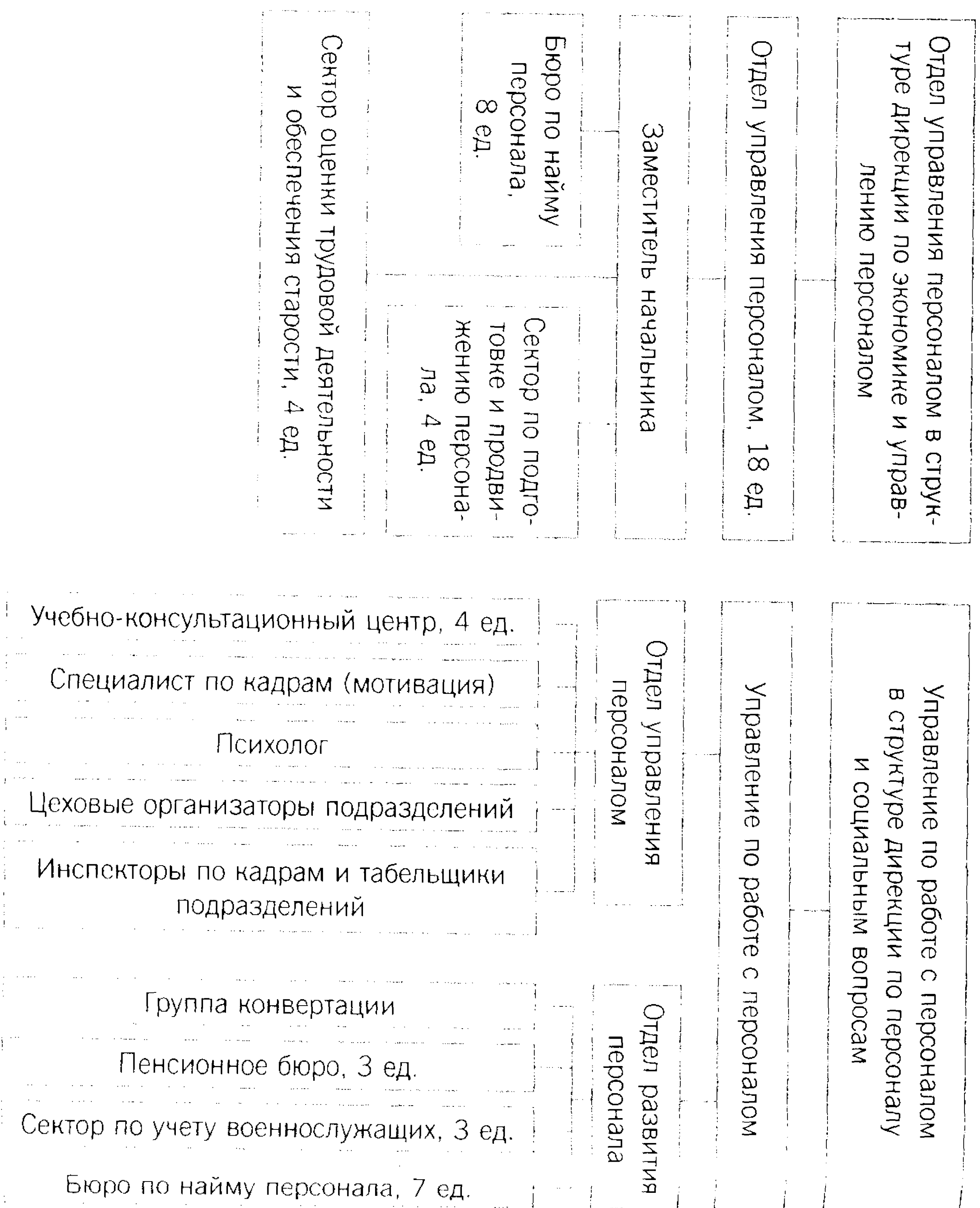


Рис. 5.8. Структура службы управления персоналом;

Данная служба стала не только организационно-методическим центром, формирующим и разрабатывающим кадровую стратегию и контролирующим реализацию функции управления персоналом на предприятии, но и носителем идеи постоянного развития.

5.2. Виды кадровой политики и их связь со стратегией развития организации и управления человеческими ресурсами

Классификация типов кадровой политики организации основывается на непосредственном влиянии управленческого аппарата на кадровую политику (табл. 5.3).

1. В зависимости от непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации выделяют пассивную, реактивную, превентивную и активную кадровую политику.

Пассивная кадровая политика характеризуется тем, что у руководства организации не имеется четко выраженной программы действий по отношению к персоналу и кадровая

Таблица 5.3
Классификация типов кадровой политики организации

Типы кадровой политики					
в зависимости от непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации				в зависимости от степени открытости организации по отношению к внешней среде	
пассивная	реактивная	превентивная	активная*	открытая	закрытая
Нет выраженной программы действий в отношении персонала, кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий работы с персоналом, характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом	Своевременное выявляются симптомы кризисных ситуаций в работе с персоналом (возникновение конфликтов, отсутствие квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду). Принимаются меры по локализации кризиса	Существуют средства диагностики персонала, прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Имеются краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала	Существуют антикризисные кадровые программы, проводятся постоянный мониторинг ситуации и корректировка исполнения программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации	Организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, обладающего соответствующей квалификацией, без учета опыта работы. Кадровая политика такого вида характерна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли	Организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Кадровая политика такого типа характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов

политика направлена на устранение негативных последствий. Особенности работы кадровой службы в этом случае являются следующие:

- отсутствие прогноза потребностей в персонале;
- отсутствие средств оценки персонала;
- отсутствие анализа кадровых проблем и причин их возникновения;
- отсутствие диагностики кадровой ситуации в целом;
- работа руководства в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые оно стремится погасить любыми средствами без попыток понять причины их возникновения.

Реактивная кадровая политика характерна для предприятий, руководство которых своевременно выявляет симптомы кризисной ситуации в работе с персоналом (возникновение конфликтов, отсутствие мотивации у персонала и т.д.) и принимает меры по разрешению возникающих проблем.

Отличительными особенностями реактивной кадровой политики являются следующие:

- принятие руководством мер по локализации кризиса;
- ориентация руководства на понимание причин возникновения проблем;
- наличие средств диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи;
- рассмотрение кадровых проблем в рамках программы развития предприятия, определение путей их решения;
- трудности при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика предполагает наличие у руководства организации обоснованных прогнозов развития кадровой ситуации при одновременном отсутствии перспективных целевых программ ее развития и недостатке средств для оказания влияния на кадровую ситуацию.

Отличительными особенностями превентивной кадровой политики являются следующие:

- наличие у кадровой службы инструментария диагностики и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный период;
- краткосрочное и среднесрочное прогнозирование потребностей в кадрах (количественное и качественное) в рамках программы развития организации, формулирование задач по развитию персонала;
- проблема с разработкой целевых кадровых программ.

Концептуальные основы управления персоналом ООО «Кадровое агентство «Персонал», придерживающейся данной политики, отражены в табл. 5.4.

Активная кадровая политика характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал. Отличительные особенности активной кадровой политики:

- снабжение организации квалифицированной рабочей силой, ее дальнейшее развитие и стабилизация;
- разработка антикризисных кадровых программ кадровой службой и их постоянный мониторинг, и корректирование в зависимости от изменений внешней среды;
- ориентация на стратегические факторы успеха, каковыми являются:
 - приближенность к рынку через ориентацию на сферу деятельности и на запросы клиентов,
 - высокое качество продукции,
 - необходимое обслуживание с применением соответствующих технических средств,
 - использование достижений научно-технического прогресса и новейших технологий.

Таблица 5.4

Концептуальные основы управления персоналом ООО «Кадровое агентство «Персонал»

Составляющая концепции	Описание
Цели управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> • повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях; • повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли; • обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива
Задачи управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечение потребности в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации; • достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала; • полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом; • обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству; • закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала); • повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу
Принципы управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> • ориентация на стратегический подход к управлению персоналом; • подход к работнику как решающему фактору эффективности и конкурентоспособности; • экономическая целесообразность инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов; • непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов; • профессионализация управления персоналом

- чувство экономической ответственности и соблюдение экономического равновесия,
- адаптивные и гибкие организационные структуры.

В зависимости от степени рациональности оснований для кадрового прогнозирования и разработки соответствующих программ развития выделяют два подвида активной кадровой политики: рациональную (осознаваемую) и авантюристическую (нерациональную, мало поддающуюся алгоритмизации и описанию).

При *рациональной кадровой политике* руководство предприятия имеет качественный диагноз практик управления персоналом, обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает как средствами диагностики персонала, так и средствами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочную и долгосрочную перспективы. Составной частью прогноза является также программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При *авантюристической кадровой политике* руководство не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, ориентированные на достижение целей, но не учитывающие возможное изменение ситуа-

ции. План работы с персоналом строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном уровне, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

2. В зависимости от степени открытости организации по отношению к внешней среде выделяют открытую и закрытую кадровую политику.

Открытая кадровая политика характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии, готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, независимо от его прежнего места работы и учета опыта работы в этой или родственной ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные компании, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Данная кадровая политика характерна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на набор персонала только из числа кандидатов, работающих внутри организации, т.е. на собственный персонал. Подобная кадровая политика характерна для предприятий, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы и организационной культуры.

Как уже было сказано, тип кадровой политики влияет на кадровый процесс, который включает такие этапы, как набор, адаптация, обучение и развитие, продвижение, мотивация и стимулирование персонала, а также внедрение инноваций (табл. 5.5).

По долгосрочности планирования карьеры сотрудников выделяют *краткосрочную* и *долгосрочную* кадровую политику.

Поскольку кадровая политика является частью концепции развития организации, она должна ориентироваться на тенденции и планы организации и учитывать: перспективы ее развития, сохранение ее самостоятельности (независимости), поступательное развитие и необходимый рост производства товаров (или услуг), закрепление достигнутой прибыли и получение соответствующих дивидендов, самофинансирование роста.

Специалисты рекрутинговых агентств отмечают, что компании используют различные кадровые стратегии в зависимости от стадии жизненного цикла компании. Так, если компания находится на *фазе активного роста и развития*, то кадровая служба должна концентрироваться на подборе сотрудников определенного склада — самомотивированных энтузиастов, ценящих в работе драйв и преданных своему делу. Однако при этом необходимо учитывать, что для таких сотрудников важно содержание работы, а не уровень заработной платы, и если работа перестанет быть интересной, то они могут покинуть компанию. Кроме того, необходимо определить желаемый для компании срок работы сотрудников и создать кадровый резерв с учетом возможного максимального уровня текучести компании, а формированию лояльности уделять минимум внимания. В активно развивающихся организациях текучесть в 20% не является критической, а может считаться нормой. На данном этапе жизненного цикла такой важный параметр, как уровень профессионализма при отборе кандидатов, отходит на второй план. Главными качествами сотрудников считаются желание творить, формулировать и реализовывать новые идеи и т.д. Компания формирует кадровый резерв, который в сжатые сроки может использоваться для заполнения вакантных должностей.

Если же компания придерживается *консервативного подхода* к ведению бизнеса, то ее кадровая политика должна концентрироваться на привлечении сотрудников, заинтересованных в умеренном карьерном росте, ценящих нормированный рабочий день и стабильность.

Таблица 5.5
Влияние типа кадровой политики на кадровый процесс

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрения новых для организации подходов, предложенных новым сотрудникам	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних учебных центрах, способствует заимствованию нового опыта	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала извне	Предпочтение при назначении на высшие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, самореализации)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания единства человека и предприятия

Формируя кадровую политику, следует учитывать зависимость кадровой стратегии от стадии жизненного цикла организации (табл. 5.6).

Таблица 5.6
Изменение кадровой политики компании в зависимости от этапа ее развития¹

Этап развития компании	Стратегическая задача	Задачи кадровой службы
Зарождение	Становление бизнеса	Подбор персонала, определение схемы оплаты труда, организация кадрового делопроизводства
Развитие	Расширение сфер влияния компании, захват новых сегментов рынка	Адаптация персонала, становление и развитие системы обучения, формирование корпоративной культуры, совершенствование системы кадрового делопроизводства

¹ Бузановский С.С., Горелов А.А., Титков А.С. Антикризисное управление. Реструктуризация и реинжиниринг персонала. СПб. : Валери СПД, 1999. С. 50.

Этап развития компании	Стратегическая задача	Задачи кадровой службы
Расцвет	Удержание позиций лидерства в своей отрасли	Мотивация, дальнейшее обучение и развитие персонала, формирование бренда «привлекательный работодатель», дальнейшее совершенствование корпоративной культуры, кадрового делопроизводства
Закат	Ликвидация компании, ее поглощение другой компанией	Аутплейсмент, кадровое делопроизводство, передача дел службы управления персоналом материнской компании

Так, на *стадии зарождения*, когда основной целью организации становится поиск необходимых ресурсов для производства продуктов и оказания услуг, чтобы достойно конкурировать на рынке, управление персоналом сводится к документообороту, определению вознаграждения, найму и увольнению. При этом основными проблемами являются отсутствие у компании финансовых средств на содержание службы управления персоналом, фрагментированность кадровой политики или даже ее полное отсутствие.

На *стадии интенсивного роста* организация создает новые подразделения и меняет свою организационную структуру в целях удовлетворения возрастающего спроса на результаты своей деятельности. На данном этапе основными задачами управления персоналом становятся привлечение новых сотрудников с соответствующей квалификацией, чтобы уменьшить временные и финансовые затраты на обучение персонала. Основной проблемой для организации становится привлечение большого количества сотрудников, что может привести к разрушению сложившейся корпоративной культуры за счет формирования различных субкультур внутри организации.

Стадия стабилизации, характеризующаяся стабильностью, предполагает реализацию разработанной кадровой политики и определенный стиль управления. Основной задачей организации на данном этапе является управление организационной культурой, способствующее ее адаптивности и гибкости. Основными вызовами становятся необходимость удержания достигнутого уровня рентабельности, снижение затрат, в том числе на персонал.

Стадия кризиса характеризуется уменьшением объема производства продукции, сокращением всех расходов до минимального уровня, неплатежеспособностью и, как следствие, возможным банкротством. Этот процесс также сопровождается повышенной социально-психологической напряженностью в коллективе, что требует принятия определенных мер. Первоочередной задачей в этом случае становится определенная трансформация кадровой политики, предполагающая диагностику кадрового потенциала организации, выявление лишних звеньев, переподготовку сотрудников с наименьшими финансовыми затратами. Таким образом, в условиях кризиса происходит вынужденная трансформация кадровой политики.

Теория жизненных циклов, отражая различные задачи предприятия, свойственные конкретным стадиям его развития, находит отражение и в кадровой политике (табл. 5.7).

Так, превентивная кадровая политика характерна для стадии формирования (создания, зарождения), выхода организации на рынок и если на следующей стадии — интенсивного роста не перейти на позиции активной кадровой политики, то это может привести к несостоятельности и банкротству.

Таблица 5.7

Виды кадровой политики применительно к этапам жизненного цикла организации

Виды кадровой политики	Этапы жизненного цикла			
	Зарождение (формирование или становление)	Интенсивный рост	Стабилизация (зрелость)	Кризис (спад)
Превентивная	Наличие обоснованных прогнозов развития кадровой ситуации, но организация не имеет средств на влияние на нее	+		
Активная	+	Ориентация на сферу деятельности и на запросы клиентов	Квалифицированный кадровый потенциал. Адаптивные и гибкие организационные структуры. Поиск новых направлений деятельности и рыночных сегментов	+
Реактивная			Возникновение конфликтов, текучесть квалифицированной рабочей силы, отсутствие мотивации к труду. Контроль симптомов негативного состояния в работе с персоналом, причин развития кризиса	+
Пассивная	+	+	Отсутствие программы действий, работа сводится к ликвидации негативных последствий	Отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки, диагностики

Для стадии стабилизации (зрелости) роста также характерна активная кадровая политика. От этой политики не следует отказываться и на стадии трансформации, когда необходимо не только выжить, но и стремиться к лидерству на рынке. На этой стадии начинает проявлять себя реактивная кадровая политика в виде реакции на симптомы кризисной ситуации. В полном объеме она проявляется на стадии кризиса (спада), приводя, как правило, к снижению эффективной деятельности ниже границ рентабельности, потере места на рынке и, возможно, ликвидации.

Организация может сохраниться и перейти вновь к следующему циклу развития только в том случае, если сможет найти новый, привлекательный для потребителя товар, занять новое место на рынке. Если это удалось, она уже в превращенном виде может вновь пережить стадии формирования, интенсивного роста и стабилизации, которые неизбежно сменяются новым кризисом.

Продолжительность цикла существования компании по стадиям примерно следующая:

- создание (формирование) — 1—3 года;
- рост — 1—10 лет;
- зрелость (стабилизация) — 10—15 лет;
- кризис (спад, упадок) — 1—5 лет.

Остановимся более подробно на проблемах кадровой политики организации, находящейся на стадии кризиса.

Если в нормальных условиях кадровая политика представляет собой стратегически важный инструмент, направленный на достижение целей организации, то в период кризиса она превращается в совокупность мероприятий, направленных на выживание предприятия и сохранение кадрового ядра. При этом первоочередными задачами кадровой политики становятся кадровый анализ и аудит. Необходимо подчеркнуть, как влияет на кадровую политику кризисная ситуация в разных отраслях экономики. Половина иностранных компаний, работающих на российском рынке, и около 38% российских компаний пересмотрели кадровую политику в связи с общемировым кризисом.

Так, опрос директоров служб управления персоналом 87 крупнейших российских компаний выявил, что 40% компаний намеревались сократить затраты на обучение персонала в среднем на 14%¹. Хотя стоит отметить, что некоторые программы (например, одна из программ компании «ВымпелКом») не сокращали затраты на обучение, а лишь ограничивали число командировок для участия в международных конференциях, в то время как компаниям финансового сектора пришлось принять меры по сокращению штатов от 20 до 60%². Некоторые кризисные предприятия прибегали к оптимизации расходов за счет снижения заработных плат сотрудников и их увольнения. В производственном секторе кризис сопровождается сокращением объема производства, что в свою очередь приводит к высвобождению рабочих мест. Политика же других компаний была нацелена на сохранение коллектива, и меры по оптимизации расходов ограничивались переходом на четырехдневную рабочую неделю.

Что касается пассивной КП, то это, скорее, отсутствие какой бы то ни было кадровой политики, поскольку в отсутствие прогноза кадровых потребностей и программ действия управление человеческими ресурсами сводится к обнаружению узких мест и их устранению.

Таким образом, основные требования к кадровой политике (КП) компании заключаются в следующем:

- КП должна быть тесно увязана со стратегическими целями и текущими задачами компании;
- КП должна вырабатываться в результате обсуждения и консультаций на различных уровнях компании;
- КП должна быть четко и ясно сформулирована в письменном виде и охватывать все основные направления работы с персоналом;
- должны быть предусмотрены пути и механизмы доведения утвержденной КП до всех сотрудников организации;
- КП должна быть обеспечена необходимыми ресурсами;
- КП должна содержать в себе конкретные практические шаги по ее реализации;
- отдельные направления КП (например, комплектование штата, адаптация и обучение персонала) должны быть связаны между собой, объединяться общей идеологией и дополнять друг друга.

Согласно выбранной кадровой политике определяется и набор мер по управлению персоналом, который составляет основу для кадрового планирования на данном этапе.

¹ Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 1. С. 36.

² Кадровик. Трудовое право для кадровика. 2009. № 1. С. 76-77.

Так, на этапе становления организации упор делается на привлечение квалифицированных кадров рабочих, специалистов менеджеров. При этом заработная плата может устанавливаться даже выше, чем по отрасли в целом.

На стадии роста делаются, как правило, большие капитальные вложения в развитие производства, в том числе и в человеческие ресурсы, их обучение и развитие.

На стадии зрелости, когда многие подходы к решению кадровых проблем уже сложились и организационная культура оформилась, возникает опасность застоя в организации и ослабления трудовой мотивации.

Стадия кризиса (сокращения и реорганизации производства) сопровождается обострением трудовых проблем, которые требуют нестандартных решений от работников службы управления человеческими ресурсами.

Если для первой стадии характерна определенная пассионарность отцов-основателей, означающая известную долю вдохновения и сверхнормативного творчества, которыми и определялся успех предприятия, а для второй — азарт борьбы, то для третьей стадии такое требование, как следование внутренним нормам (причем без всякого творчества), становится определяющим. Успешность организации на этой стадии зависит от ее соответствия существующим во внешней среде образцам. Иногда это может приводить к отказу от предыдущей истории жизни организации, что чаще всего реализуется в форме создания мифа.

При этом важно отметить, что изменение кадровой политики целесообразно проводить в следующей последовательности.

1. Анализ изменений, происходящих в компании, и определение участков кадровой политики, на которые они влияют.
2. Разработка концепции (разъяснение причин и характера изменений).
3. Внесение изменений в локальные и нормативные акты, касающиеся кадровой политики (Положение о персонале и т.д.).
4. Реализация запланированных мер: разъяснение причин происходящих изменений персоналу, знакомство сотрудников с локальными актами и нормативными документами, которые претерпели изменения.

Сегодня, чтобы быть успешными, компаниям важно эффективно использовать весь имеющийся у них человеческий потенциал. Формулируя кадровую политику в современных условиях необходимо учитывать, что, начиная с 90-х гг. XX в., динамично повышается спрос на способных, активных и талантливых работников (рис. 5.9).

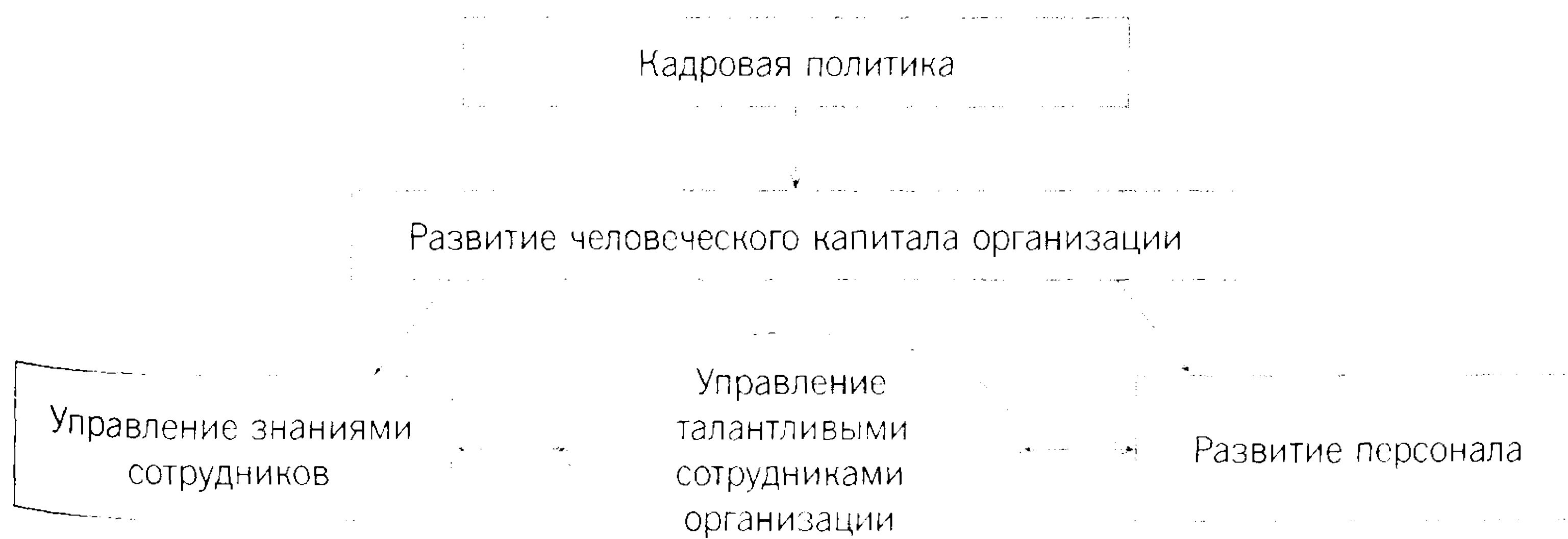


Рис. 5.9. Управление талантами в системе управления человеческим капиталом организации

Иметь талантливых сотрудников — это конкурентное преимущество, а не самоцель бизнеса, поскольку в современных условиях лидерство на рынке обеспечивается талантливым персоналом. В совместном отчете «Creating People Advantage 2012» The Boston Consulting Group (BCG) и World Federation of People Management Assosiation (WFPMA) указали на три ключевых направления в сегодняшней работе с персоналом. Это управление талантами, развитие лидерского потенциала и стратегическое планирование трудовых ресурсов. Однако на практике не все так просто. Во-первых, талант должен быть «вписан» в коллектив, иначе вместо «мотора» он может стать причиной разногласий в нем. Во-вторых, талантливые сотрудники отличаются рядом качеств, которые делают управление ими весьма непростой задачей.

Все сказанное требует поиска новых способов управления, так как многие принципы управления, присущие сегодня корпорациям, для управления талантами неприемлемы (инициатива как возможность осуществления плана, стабильность рабочего места и т.д.). В то же время из-за сопротивления таланта в силу может вступить феномен торможения происходящих процессов¹. Такое сопротивление нельзя увидеть, потрогать, услышать, но его можно почувствовать, например, при запуске бизнес-проекта.

На каждой стадии организация, как правило, реализует специфическую стратегию развития. Взгляд на организацию сквозь призму стадий развития позволяет более точно идентифицировать ее основные целевые и стратегические установки и ориентации. Более того, возникает возможность определить, в какой степени они адекватны внутренней ситуации в организации.

Стадия кризиса — самый трудный этап существования организации, связанный как с сопротивлением неблагоприятному ходу развития событий, так и поиском новых решений, которые позволили бы выйти из критического состояния. У предприятия, находящегося в состоянии кризиса, в системе управления персоналом также наблюдаются кризисные явления (процессы), которые можно определить, как глубокое расстройство и дезориентация наиболее существенных ее функций, структуры, форм и методов функционирования и развития.

К характерным признакам кризисной ситуации системы управления персоналом относят:

- появление существенных (острых) противоречий между элементами системы управления персоналом, а также между системой в целом и окружающей ее средой;
- наличие множества локальных проблем в системе или одной, но охватывающей всю систему управления персоналом;
- изменение в худшую сторону элементов системы управления персоналом и невыполнение ею своих целей и задач как следствие противоречий и проблем организации.

В условиях кризиса кадровая политика трансформируется, что связано с ограниченностью финансовых средств, неизбежностью организационных преобразований, свертыванием ряда социальных программ, сокращением численности персонала и повышением социально-психологической напряженности в трудовом коллективе. Учитывая это, кадровая политика ориентируется на решение следующих задач:

- формирование команды адаптивных менеджеров, способных разработать и реализовать программу выживания и развития организации;
- сохранение ядра кадрового потенциала организации, т.е. менеджеров, специалистов и рабочих кадров, представляющих особую ценность для организации;

¹ Подробнее см.: Одетов Ю.И., Карташов С.А., Лосинова Е.В. Реалии современного менеджмента. М.: МИИИГ, 2013. С. 18.

- реструктуризацию кадрового потенциала организации в связи с организационными преобразованиями в ходе ее реструктуризации, реализацией инновационных инвестиционных проектов, диверсификацией производства, реорганизацией;

- снижение социально-психологической напряженности в коллективе; обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобождаемых работников.

На разных стадиях кризиса предприятия вынуждены использовать различные принципы управления персоналом, но при этом многие авторы, рассматривая данные принципы, не учитывают проблемы, возникающие в ходе процедуры банкротства (табл. 5.8)

Таблица 5.8

Принципы управления персоналом в условиях кризиса

Стадия кризиса	Принципы управления персонала
Острый кризис	<ul style="list-style-type: none"> • Авторитарное управление • Перераспределение обязанностей с учетом кадрового потенциала работников • Принятие жестких кадровых решений, связанных с сокращением персонала в минимальные сроки
Переходный этап	Создание команды для реализации поставленных антикризисным управляющим целей
Выход из кризиса	<ul style="list-style-type: none"> • Восстановление доверия персонала к новому руководству • Соблюдение баланса интересов руководителей и подчиненных путем обеспечения их правовой и социальной защищенности • Оптимизация кадрового потенциала организации • Системность в работе по развитию персонала

Обычно организации следуют стратегии сокращения масштабов деятельности, т.е. избавляются от всего устаревшего и лишнего. Кадровая политика организации в этом акцентируется на увольнении и помощи в трудоустройстве (аутплейсмент), стимулировании выхода на пенсию, сохранении и развитии наиболее ценной части персонала (его ядра), отвечающего за будущие направления работы организации. Реализация «классических» мероприятий в рамках антикризисного управления невозможна без привлечения высококвалифицированных специалистов, обучения работников, развития новых навыков и приемов труда, формирования у персонала позитивного настроения на реорганизационные мероприятия и др., т.е. создают, внедряют и используют новые технологии и методы люди, и от них в конечном счете зависит эффективность реорганизационных мероприятий и успех реализации антикризисной программы. Однако данная очевидная связь между качественными характеристиками персонала и успехом реорганизационных преобразований не всегда подтверждается или четко прослеживается на практике. Это связано с тем, что не любой персонал способен сыграть определяющую роль в выводе предприятия из кризиса. Чем большим объемом необходимых качеств обладает персонал, чем более развита система управления им, тем большее значение имеет кадровая составляющая в антикризисной программе. И наоборот, наличие «среднего» персонала и соответствующего среднего уровня развития самой системы управления персоналом резко снижает роль кадровой составляющей в деятельности организации. Именно такая ситуация типична для большинства российских предприятий, находящихся на стадии кризиса, что ведет к обесцениванию и непониманию роли системы управления персоналом.

Таким образом, кризисный этап управления персоналом — это период существенных и отрицательно влияющих на функционирование (структуру и характеристики) данной си-

стемы изменений в результате исчерпания ее внутренних возможностей или воздействия внешних факторов.

Вопрос о том, какой должна быть система управления персоналом кризисного предприятия, в настоящее время относится к дискуссионным и наименее разработанным. В литературе можно встретить рекомендации по осуществлению отдельных (частных) кадровых мероприятий или по общим вопросам антикризисной кадровой политики, антикризисных стратегий и соответствующих им кадровых мероприятий. Таким образом, основными направлениями антикризисной кадровой политики являются (рис. 5.10):

- 1) оптимизация численности персонала;
- 2) формирование и развитие кадрового ядра.

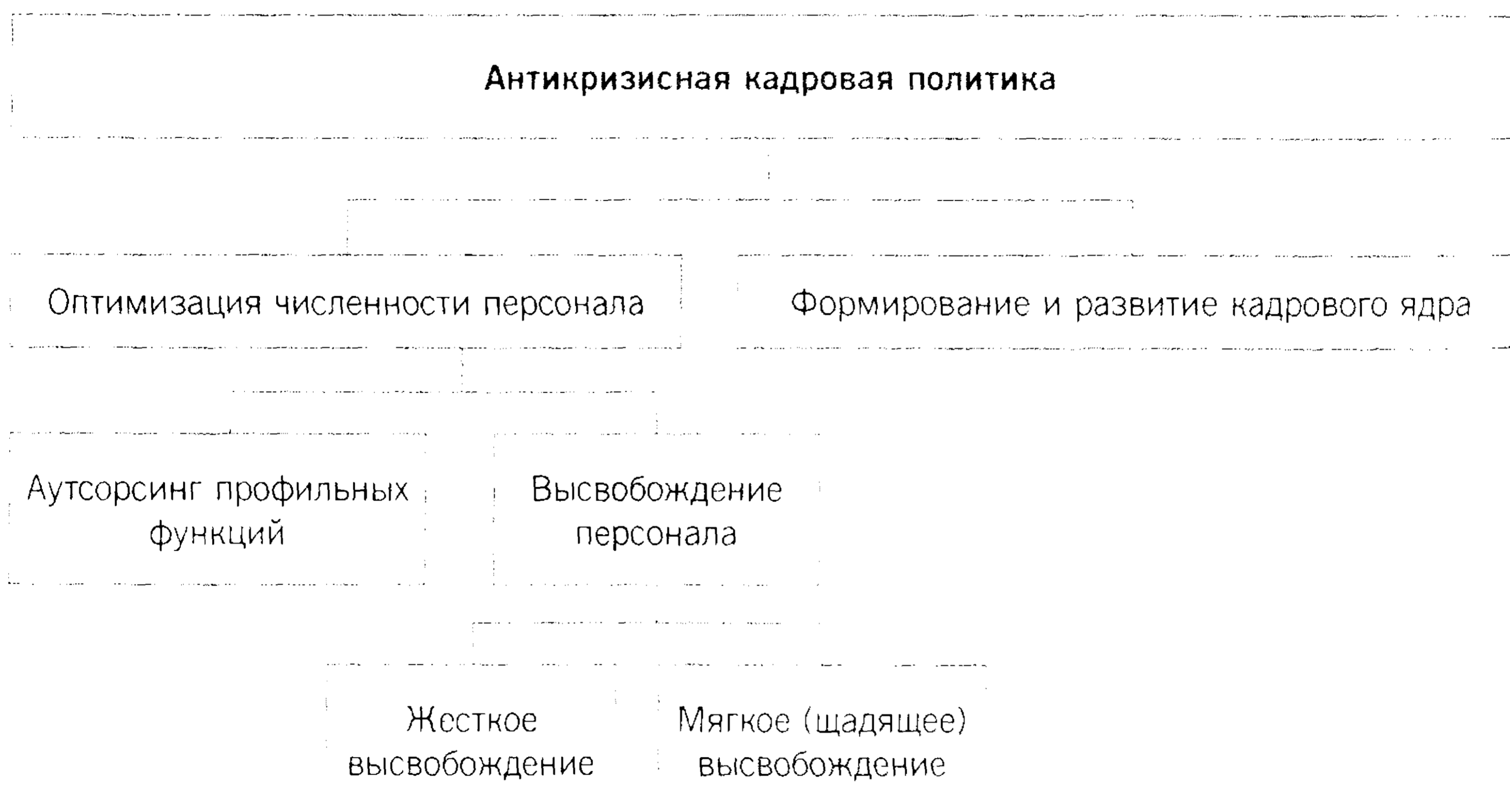


Рис. 5.10. Направления антикризисной кадровой политики

Введение термина «антикризисная кадровая политика» позволяет рассматривать управление персоналом с нескольких позиций:

- как фактор предотвращения и смягчения протекания кризиса;
- в качестве важнейшего направления вывода предприятия из кризиса;
- как равноценный элемент общей системы антикризисного управления, наряду с управлением финансами, инвестициями и т.п.;
- как подпрограмму (раздел) общей программы антикризисного управления предприятием, которая органично взаимосвязана с остальными разделами и направлена на достижение программной цели и одновременно обладает свойством относительной автономности, так как имеет свои внутривнутрипрограммную концепцию, цели, задачи и методы их реализации.

Таким образом, основной особенностью кадровой политики кризисного предприятия является необходимость ее построения как единой системы антикризисного управления персоналом, которая должна выступать одним из элементов общего процесса антикризисного управления (рис. 5.11).

Добиться понимания корпоративных и общих ценностей организации	
Проанализировать внутренние и внешние факторы влияния	
Выяснить взгляды линейных и функциональных менеджеров на антикризисную кадровую политику, мнение персонала, в какой степени она справедлива и насколько последовательно реализуется политика	
Согласовать и учесть мнение профсоюзной организации (если она функционирует в организации)	
Проанализировать полученную информацию, подготовить концепцию антикризисной кадровой политики и представить меры, касающиеся ее реализации	

Рис. 5.11. Блок-схема участия службы управления персоналом в формировании антикризисной кадровой политики

Основными задачами службы управления персоналом при формировании антикризисной кадровой политики являются следующие.

1. Формирование представления корпоративных и общих ценностей организации.
2. Анализ внутренних и внешних факторов влияния.
3. Уточнение взглядов менеджеров на антикризисную кадровую политику, мнение персонала, в какой степени она справедлива и насколько последовательно реализуется.
4. Согласование и учет мнения профсоюзной организации (в случае ее функционирования в организации).
5. Анализ полученной информации, подготовка концепции антикризисной кадровой политики и ее представление с пояснениями, касающимися ее реализации.

Принципы управления персоналом на разных стадиях кризиса представлены в табл. 5.9.

Таблица 5.9

Принципы управления персоналом на разных стадиях кризиса

Цель управления персоналом	Антикризисная кадровая политика		Принципы управления персоналом
	<i>Стадия острого кризиса</i>		
Существенное устранение деформаций структуры и характеристик персонала, способных вызвать кризисные процессы	<i>Модернизационная:</i> существенные изменения в структуре кадровой службы, содержания и методиках проведения кадровых мероприятий	<i>Реорганизационная:</i> создание новой системы управления персоналом, способной решить цели и задачи кризисного предприятия	<ul style="list-style-type: none"> • принцип авторитарного управления • принцип создания команды для реализации поставленных целей • принцип перераспределения обязанностей с учетом кадрового потенциала работников • принцип информированности сотрудников • принцип принятия жестких кадровых решений, связанных с сокращением персонала • принцип принятия кадровых решений в минимальные сроки

Цель управления персоналом	Антикризисная кадровая политика		Принципы управления персоналом
<i>Стадия выхода из кризиса</i>			
Развитие структуры и качественных характеристик персонала. Отбор сотрудников с высоким потенциалом	<i>Корректирующая:</i> небольшие изменения и инновации в системе управления персоналом, которые позволяют адаптировать наработанные кадровые технологии и методики к задачам кризисного этапа	<i>Модернизационная:</i> существенные изменения в структуре кадровой службы, содержании и методиках проведения кадровых мероприятий	<ul style="list-style-type: none"> • принцип восстановления доверия персонала к новому руководству • принцип создания команды для реализации поставленных целей • принцип информированности сотрудников • принцип соблюдения баланса интересов руководителей и подчиненных путем обеспечения их правовой и социальной защищенности • принцип оптимизации кадрового потенциала

Для реализации функции по антикризисному управлению персоналом организации требуется определить систему базовых положений и принципов, которые представляют собой инструмент, позволяющий антикризисному руководителю воздействовать на персонал и получать от него ответную реакцию.

В кризисных ситуациях организация должна ориентироваться на профессиональное ядро персонала организации, включающее в себя:

- совокупные способности (потенциал) работников, необходимые для того, чтобы выбирать, выполнять и координировать действия, обеспечивающие выполнение стратегических задач;
- способности к нововведениям, созданию и поддержанию внутренних и внешних связей, формированию привлекательного имиджа компании.

При формировании кадрового ядра коллектива, необходимо учитывать типы работников, их установки на труд, на территориальное перемещение и др. Основные принципы и методы его формирования и развития приведены на рис. 5.12.

Работники, составляющие кадровое ядро, играют важную роль при выработке норм поведения в коллективе; формировании общественного мнения; определении квалификационной подготовленности; повышении производственной квалификации. Такие работники, как правило, инициативны, имеют большой профессиональный опыт, осознают свою ответственность перед организацией, проявляют инициативу и в кризисных ситуациях и сохраняют ей верность; положительно влияют на новичков, помогая их быстрой адаптации, и т.д.

Кризис организации неизбежно влечет за собой необходимость качественных изменений в элементах системы управления персоналом, причем не эволюционного характера, а кардинальных и масштабных. Поэтому в данной ситуации уместнее говорить не просто о развитии системы управления персоналом, а об ее инновационном преобразовании, реорганизации, реформировании, в ходе которых должна быть создана новая модель использования человеческих ресурсов (рис. 5.13).

При разработке антикризисной кадровой политики необходимо иметь информацию об уровне инновационного потенциала предприятия, включая данные о его кадровом потенциале, характеризующем не только качество персонала, но и возможности его «интеллектуализации» с целью накопления персоналом конкурентных преимуществ.

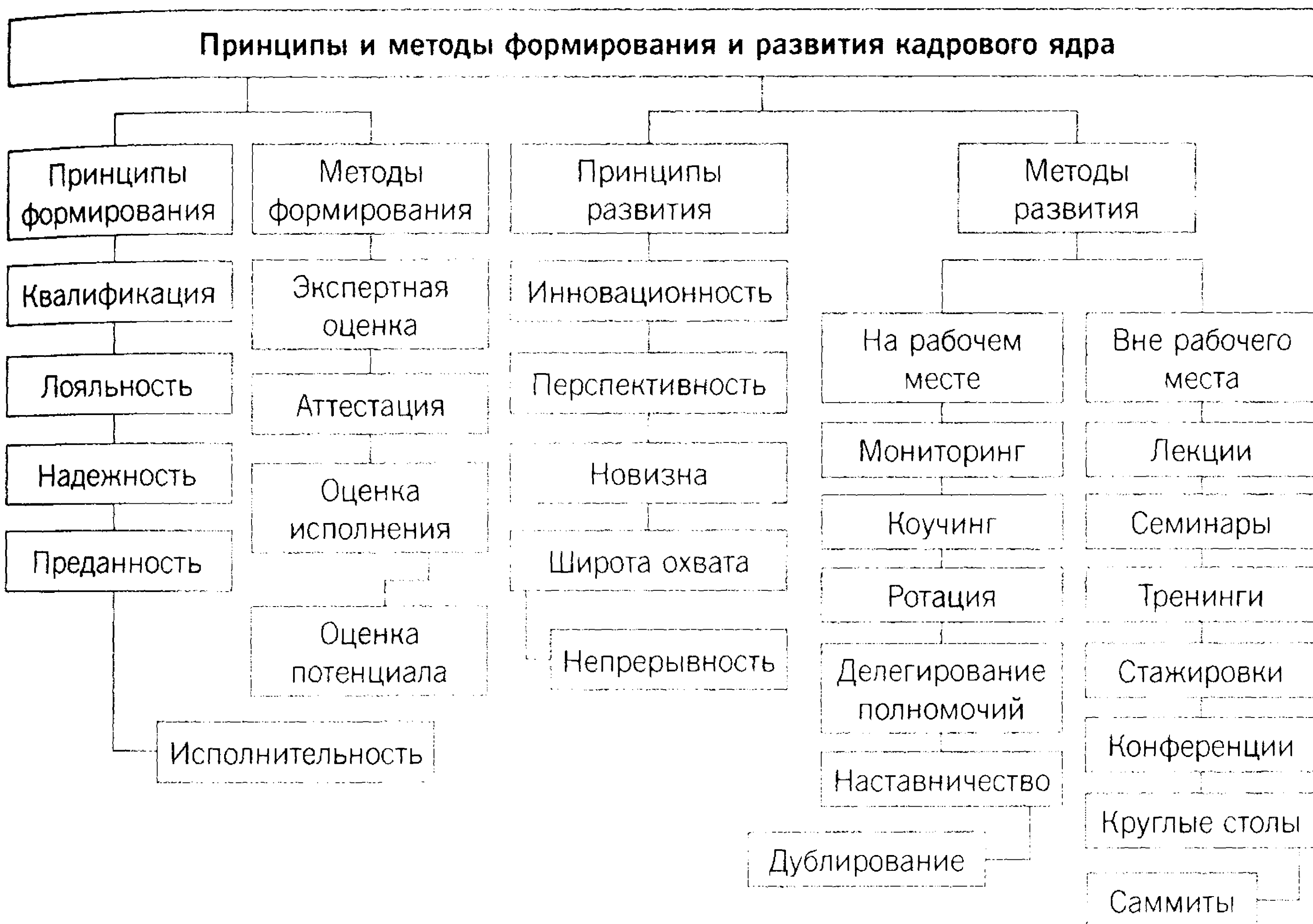


Рис. 5.12. Основные принципы и методы формирования и развития кадрового ядра организации

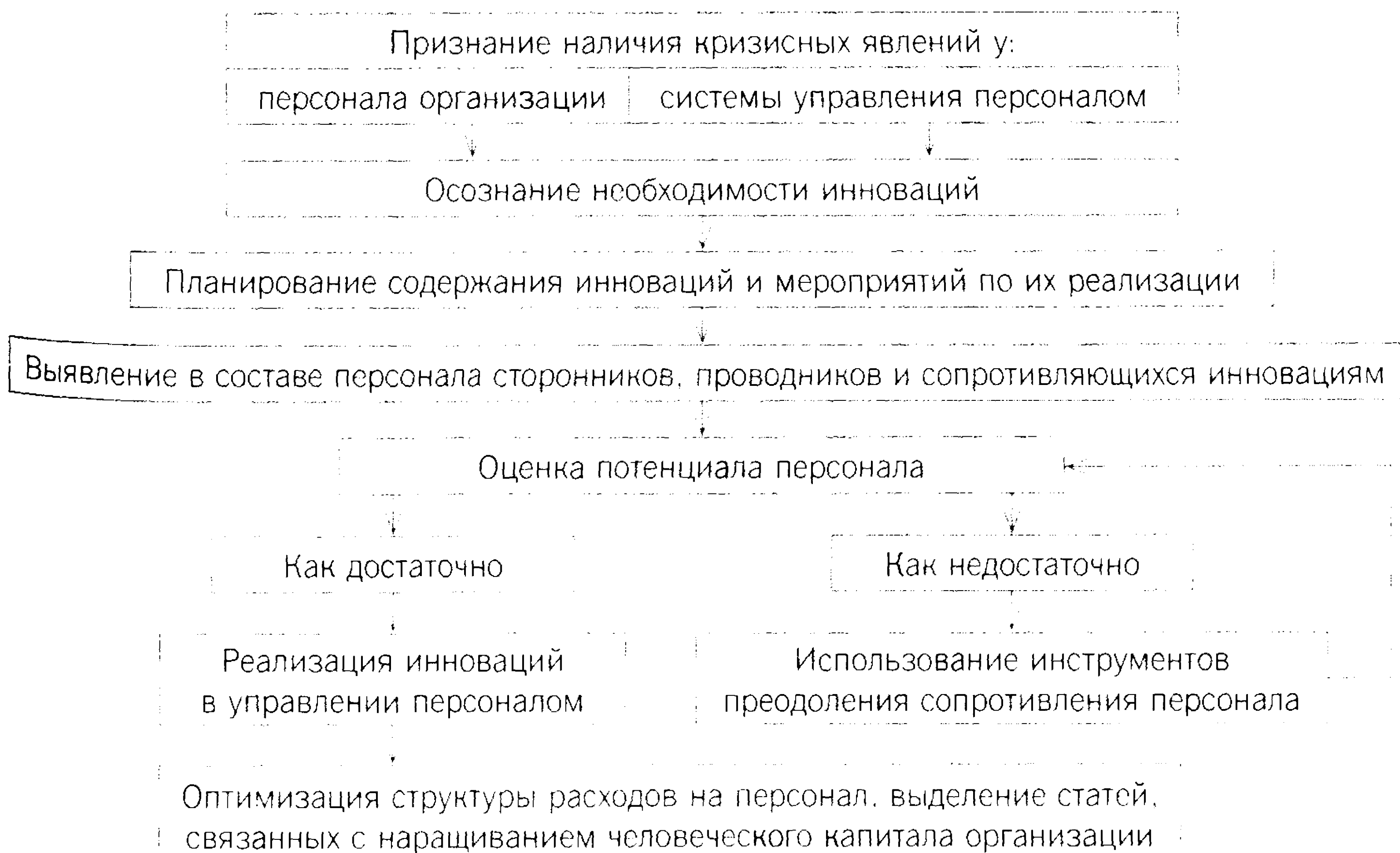


Рис. 5.13. Алгоритм реализации инноваций в управлении персоналом в условиях кризиса

В зависимости от проводимых кадровых мероприятий и уровня развития кадровой службы на кризисном предприятии выделяют три типа политики преобразования системы антикризисного управления персоналом.

1. *Корректирующая кадровая политика* предполагает небольшие изменения и инновации в системе управления персоналом, которые позволят адаптировать наработанные кадровые технологии и методики к запросам кризисного этапа. Данная стратегия оптимальна для предприятий, на которых имеется хорошо развитая система управления персоналом и сильная кадровая служба.
2. *Модернизационная кадровая политика* требует существенного изменения структуры кадровой службы, содержания и методик проведения кадровых мероприятий и характерна скорее для стабильного периода деятельности предприятия. Она оптимальна для предприятий, на которых осуществляются оптимальные направления кадровой работы, имеются квалифицированные специалисты по управлению персоналом.
3. *Реорганизационная кадровая политика* требует создания новой системы управления персоналом, способной решить задачи кризисного предприятия. Она применима для предприятий, на которых проводятся некоторые простейшие кадровые мероприятия, но они бессистемны и осуществляются на низком профессиональном уровне с применением устаревших неэффективных технологий, более подходящих для стабильного периода функционирования предприятия.

Учитывая социальную ориентированность российской экономики, кадровая политика организации также должна быть социально-ориентированной (рис. 5.14), т.е. определяющей стратегию и тактику управления персоналом, соответствующие миссии и целям деятельности организации, отражающей задачи, функции, принципы и методы управления человеческими ресурсам. Она должна быть направлена на реализацию ожиданий сотрудников и организации, конкретизирующей ответственность сотрудников в регионах присутствия компании.

Особенностью деятельности конкретного предприятия в кадровой сфере является то, что его кадровая политика разрабатывается не ограниченным кругом лиц, занимающих высшие должности, а является результатом коллективных условий руководителей всех уровней, специалистов, научных работников, сотрудников кадровых служб всех структурных подразделений. Накопленный в этой области опыт позволяет говорить о создании на крупных российских предприятиях своих фирменных систем управления персоналом, в основе которых лежит разработка фирменной кадровой политики.

Основными направлениями фирменной кадровой политики являются:

1. Создание единых принципов стратегического управления и развития персонала в отрасли.
2. Интеграция кадровой политики при стратегическом планировании предприятий с учетом кадровой работы на всех уровнях управления.
3. Внедрение новых методов и систем подготовки и переподготовки персонала.
4. Проведение скоординированной единой тарифной политики и оплаты труда.
5. Разработка экономических стимулов и социальных гарантий, направленных на повышение производительности и качества труда, эффективности работы предприятия.
6. Защита прав и гарантий работников фирмы, работа с представителями трудового коллектива и профсоюзов, фирменное обеспечение ветеранов предприятия.
7. Исследование проблем в области развития человеческих ресурсов.

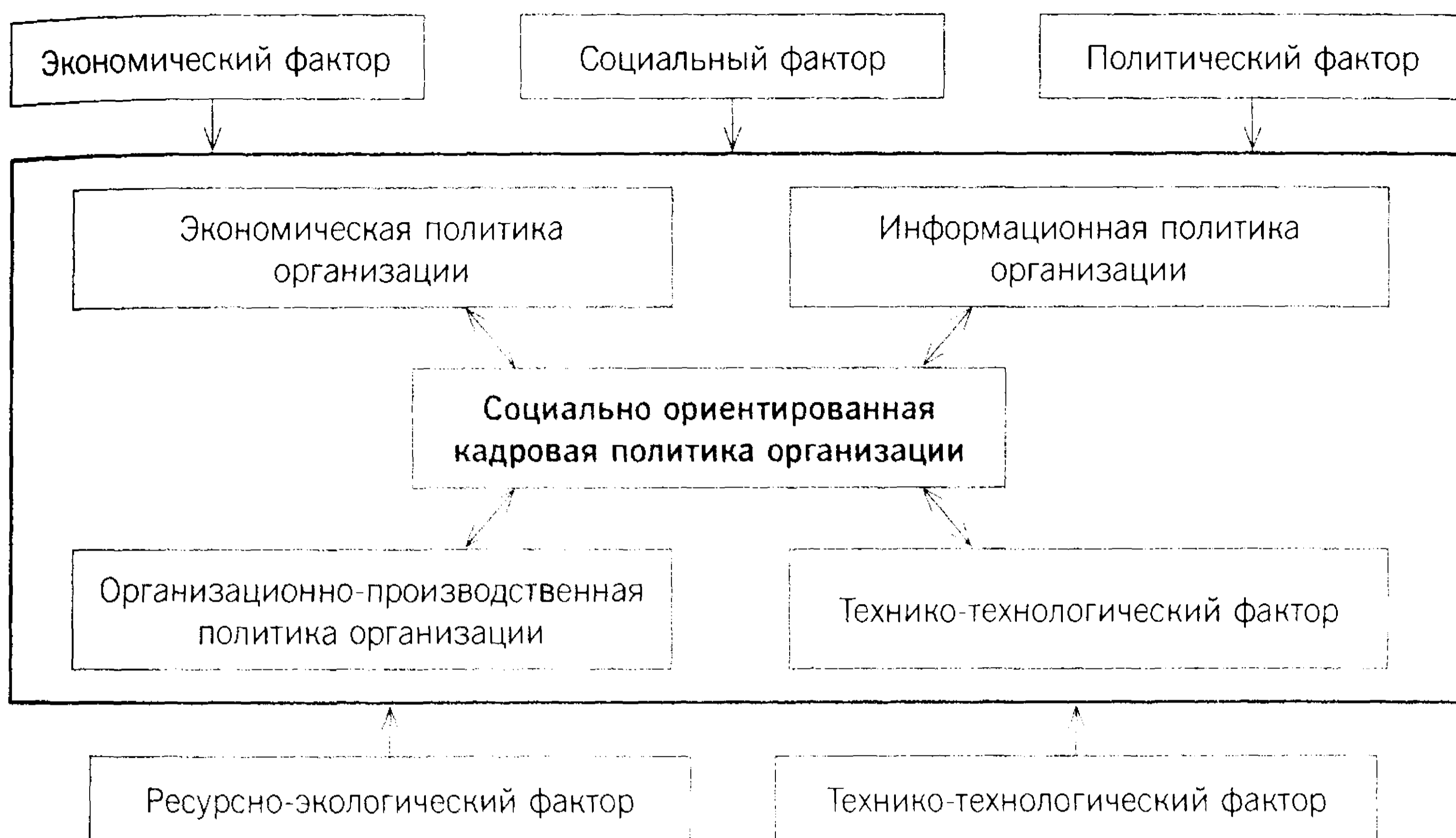


Рис. 5.14. Место социально ориентированной кадровой политики в организации

8. Подготовка нормативных и методических материалов с целью обеспечения высокого уровня управления кадрами.
9. Информированность персонала о задачах и стратегии предприятия и отрасли в целом, формирование корпоративной культуры и имиджа фирмы.
10. Ежегодное проведение кадрового аудита в структурных подразделениях и внесение коррективов в кадровую политику и деятельность кадровых служб.
11. Социально-психологическое обеспечение кадровой работы.

При разработке фирменной кадровой политики учитываются следующие факторы (рис. 5.15).

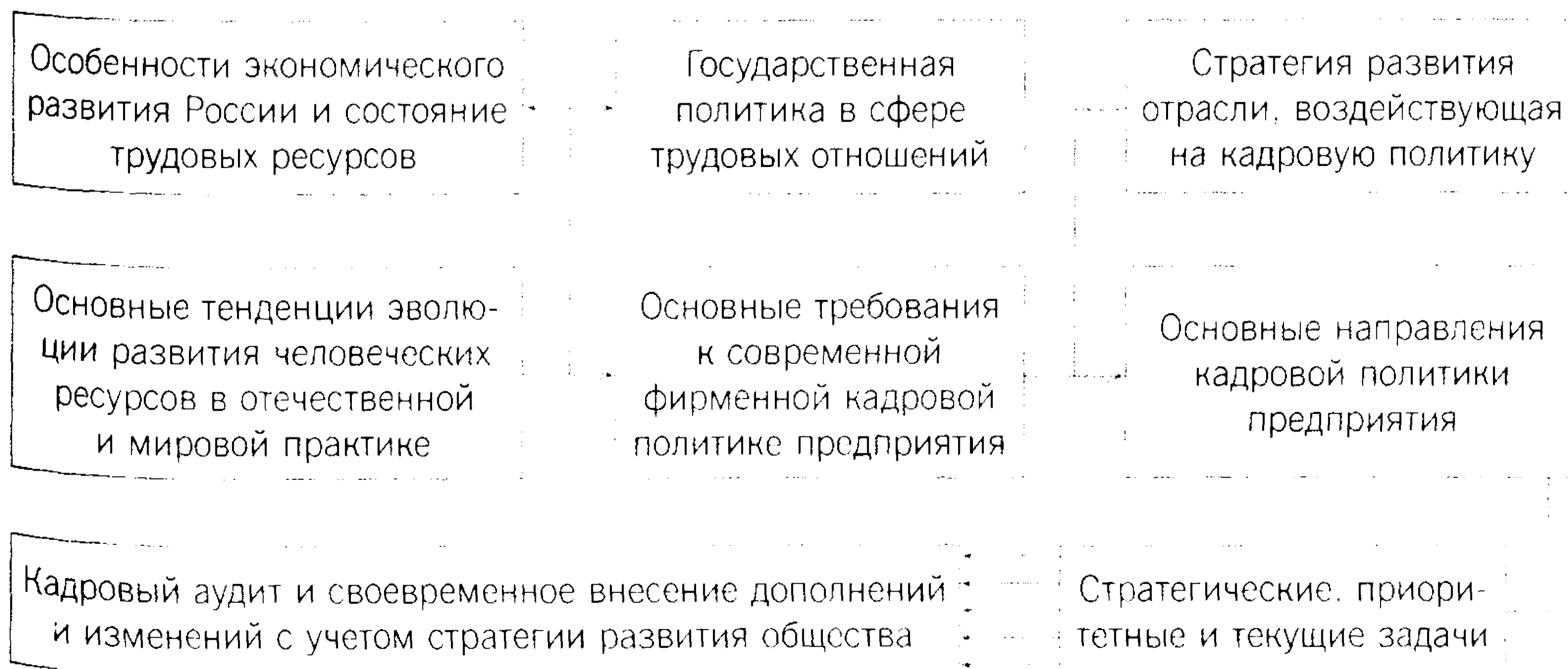


Рис. 5.15. Факторы, учитываемые при разработке фирменной кадровой политики

Можно выделить два направления фирменной кадровой политики.

1. *По отношению организации к собственным работникам:*

- 1) человеческие ресурсы рассматриваются как статья издержек, которые организация стремится сократить;
- 2) к персоналу относятся как к производственному ресурсу, который необходимо развивать с целью повышения отдачи. Организация не жалеет средств на поиск и привлечение перспективных сотрудников, обучение и развитие персонала.

2. *По подходам к управлению персоналом:*

- 1) технократический подход — трудовые ресурсы рассматриваются как сложный механизм, который должен функционировать в соответствии с заданными технологическими режимами;
- 2) гуманитарный подход — ориентирован не на управленческие технологии, а на человеческие отношения. В основе такого подхода лежат энтузиазм и преданность своему делу сотрудников, индивидуальный подход к персоналу, коучинг, открытые коммуникации, стимулирование инициативы.

Перечисленные направления формируют пространство для применения различных видов кадровой политики, основанное на четырех критериях деятельности организации (рис. 5.16):

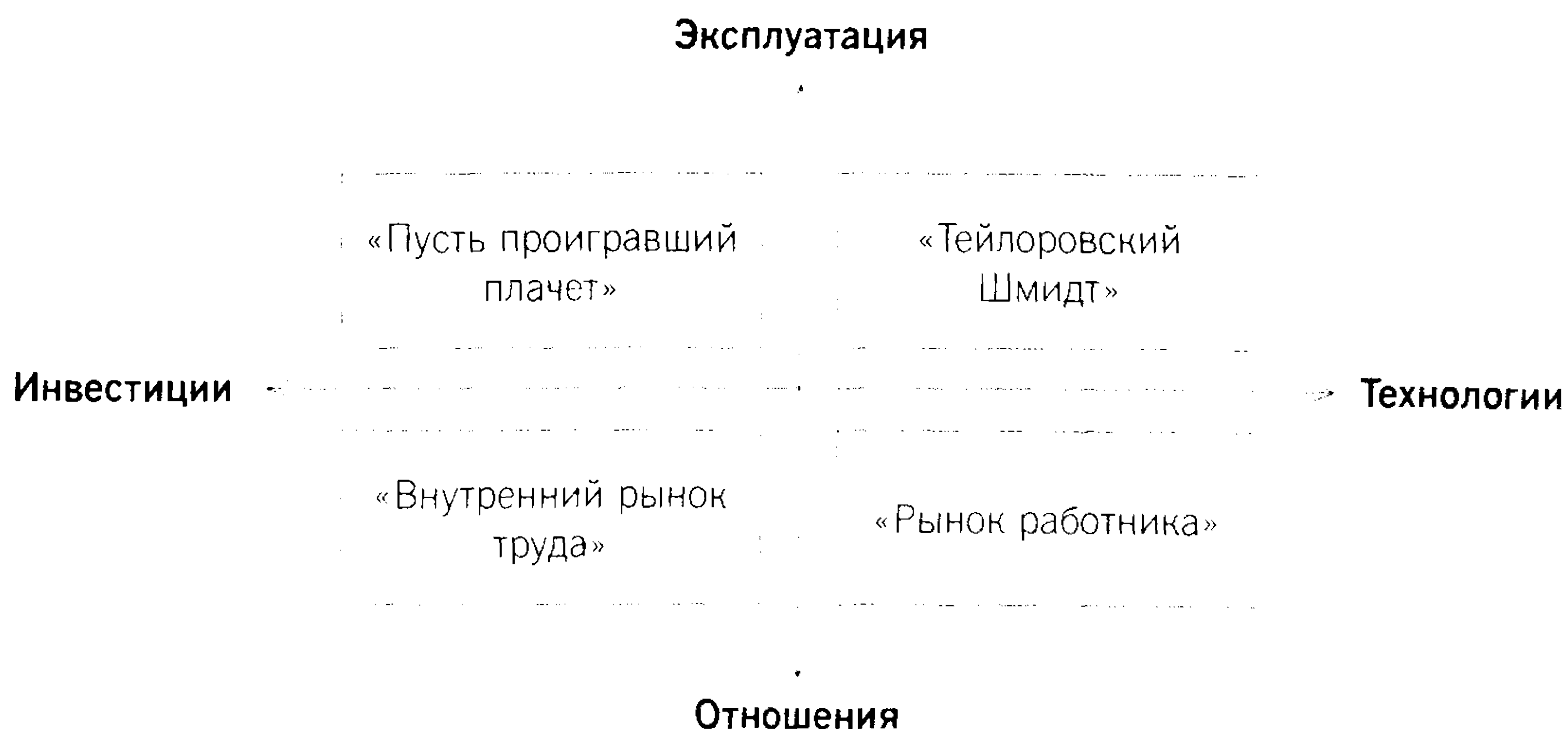


Рис. 5.16. Пространство политики управления человеческими ресурсами

эксплуатация — рассмотрение персонала в качестве средства для достижения поставленных организационных целей;

отношения — рассмотрение выстраивания правильных отношений с сотрудниками в качестве ключевого фактора повышения производительности труда;

технологии — рассмотрение технологий в качестве ключевых факторов успеха бизнеса;

инвестиции — рассмотрение инвестирования в человеческий капитал в качестве важнейшего способа развития высокопрофессиональных кадров.

«Пусть проигравший плачет» — кадровая политика, сочетающая эксплуатацию и гуманитарный подход. Данная кадровая политика свойственна торговым сетям с многоуровневым маркетингом, в которых отсутствует HR-менеджмент, а его функции выполняются самой системой.

Характерными признаками организаций, использующих данный вид кадровой политики, являются:

- отсутствие найма;
- отсутствие юридических трудовых отношений с продавцами или дистрибьюторами;
- минимум обязательств компании перед персоналом;
- дистрибьюторы работают на свой страх и риск, получая доход в виде доли от объема реализации.

Преимуществами подобной кадровой политики являются простота и минимизация усилий менеджеров, отсутствие затрат на персонал и ответственности работодателя. Недостаток заключается в отсутствии возможности для удовлетворения таких потребностей сотрудников, как признание, чувство причастности к общему делу, опора на коллектив как источник моральной поддержки. Однако это компенсируется гуманитарной составляющей данной политики, предполагающей организацию корпоративных мероприятий с награждением победителей.

«Тейлоровский Шмидт» — кадровая политика, сочетающая эксплуатацию и технократию. Данная политика уместна, если на рынке труда наблюдается недостаток рабочих мест и сама занятость приобретает особую ценность. Работодатель может придирчиво выбирать работников и легко с ними расставаться. Подобная политика свойственна тейлоровской системе, характеризующейся использованием таких инструментов, как кнут и пряник. Работа HR-менеджеров при использовании этой политики сводится к кадровому делопроизводству, оформлению найма и увольнений.

Данная кадровая политика работает в сообществах, где большинство людей на рынке труда озабочены примитивным выживанием. Она позволяет обеспечивать рентабельность за счет экономии затрат, но сомнительна с точки зрения безопасности и развития предприятия.

«Рынок работника» — кадровая политика, сочетающая инвестиции в человеческий капитал и технократию. Она уместна, когда преодолевается дефицит рабочих мест. Носители трудовых ресурсов стремятся уже не к выживанию любой ценой, а к обеспечению себе комфортных условий существования, выдвигая на первое место содержание и условия труда, стабильность, легитимность трудовых отношений, социальную защищенность. Работодателям же приходится задумываться о создании привлекательных условий и позитивного имиджа, отдавая предпочтение высококвалифицированным работникам. Задача HR-департамента сводится к внедрению кадровых правил, процедур, бизнес-процессов.

«Внутренний рынок труда» — кадровая политика, сочетающая в себе инвестиции в человеческий капитал и гуманитарный подход. Данная политика применяется международными брендовыми производителями, уделяющими большое внимание подбору и развитию персонала, предъявляющими высокие требования к соискателям, обеспечивающими привлекательные компенсационные программы. Основное отличие описываемой кадровой политики от предыдущей заключается в том, что при ее применении компания ориентируется не на внешний, а на внутренний рынок труда. Организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, заполнение вакантных должностей руководителей и ключевых специалистов происходит только из числа сотрудников организации. Особое внимание уделяется обучению и адаптации новых сотрудников, идеологической работе — корпоративным принципам, «кодексам поведения». Практикуется ротация персонала, в том числе географическая.

Основными недостатками подобной политики являются высокие издержки на персонал. Кадровая работа — это деятельность по реализации кадровой политики, включающая

комплекс взаимосвязанных мероприятий, осуществляемых службой управления персоналом (СУП) в направлении достижения соответствия стратегии работы с персоналом и текущими задачами, решаемыми организацией (табл. 5.10).

Таблица 5.10

Взаимосвязь кадровой политики с кадровой работой

Кадровая работа	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Высокая конкуренция на рынке труда	Дефицит рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников («тьюторов»), высокой сплоченности коллектива, включение в организационную культуру
Развитие персонала	Проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция внешнего набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и вознаграждение персонала	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворению потребности в стабильности, безопасности, социальной защите и др.)
Внедрение инновации	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — эффективный контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности и ответственности за изменения, осознание общности судьбы работника и организации

Под кадровой работой в настоящее время понимается единство двух основных мер:

- обеспечение всех подразделений организации необходимой и качественной рабочей силой;
- ориентация мотивации сотрудников на достижение высоких результатов трудовой деятельности.

Принципами осуществления кадровой работы являются:

- компенсация недостатков одних работников достоинствами других;
- оптимальное сочетание своих и привлеченных кадров;
- широкое использование информационных технологий;
- учет позитивного опыта других фирм (бенчмаркинг);
- демократизм и справедливость;
- соревновательность;
- постоянное обучение и развитие.

Проблемы при реализации кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не рассматривались, что ведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового това-

ра, который может теснить имеющийся сейчас у предприятия и т.д. В связи с этим система и методы кадровой работы должны обновляться одновременно с изменением внутренней и внешней среды организации, с тем чтобы обеспечить в итоге необходимые условия формирования и функционирования дееспособного трудового коллектива.

Вместе с тем в кадровой работе необходимо избегать локальных, частичных и второстепенных изменений вместо осуществления назревших реформ, сохранения устаревших методов работы с людьми, замены руководителей без наличия соответствующего кадрового резерва, коренного обновления управленцев на низовом уровне при сохранении старых менеджеров на высшем и др.

Кадровое новшество — результат творческой деятельности (новое открытие, знание, метод, принцип и т.д.) в области кадровой работы, оформленной соответствующим образом и предлагаемый для дальнейшего использования. Оно может быть оформлено в виде: патентов, ноу-хау, рационализаторских предложений; понятий, научных подходов и принципов кадровой работы; организационной, образовательной, производственной, логистической или иной структуры управления кадровой работой; документов (стандартов, рекомендаций, методик, инструкций и т.п.); результатов маркетинговых исследований рынка труда и т.д.

Чтобы кадровое новшество превратилось в нововведение, необходимо его практическое или научно-техническое освоение (апробация), а для его превращения в инновацию, приводящую к изменению кадровой работы и получению экономического, социального и иного эффекта, необходимо использовать кадровое новшество в практической деятельности. Кадровая инновация возникает в результате использования результатов научных исследований и разработок, направленных на совершенствование кадровой работы.

5.3. Этапы разработки и элементы кадровой политики

Традиционно кадровая политика включает следующие элементы.

1. Планирование, прогнозирование, маркетинг персонала, выбор, наем, размещение рабочей силы, анализ кадрового потенциала, аттестация, занятость персонала.
2. Обучение, подготовка, повышение квалификации работающих, продвижение по службе, профессиональная и социально-психологическая адаптация принятых в организацию новых сотрудников, адаптация назначенных на новую должность.
3. Условия найма, методы и стандарты оплаты труда, нормирование и тарификация производственного процесса, трудовая мотивация.
4. Диагностика и консультирование, кадровый аудит и кадровый консалтинг производственных отношений, формальные и неформальные связи, предотвращение производственных конфликтов, взаимодействие с профсоюзами.
5. Социальные условия для сотрудников, организация отдыха, программы социального благополучия работников, обеспечение услуг и льгот.
6. Информационное обеспечение системы кадровой политики, учет кадров, профориентация.
7. Реструктуризация, распределение и перераспределение функций, должностных обязанностей, разработка штатного расписания.
8. Организационная культура — стратегический инструмент, позволяющий ориентировать персонал на общие цели, мобилизовать инициативу работников и облегчить общение между ними; складывается из совокупности ценностей, разделяемых работниками, и системы норм и правил, принятых в организации.

Элементы кадровой политики определяются классификацией видов организаций, что является **первым признаком классификации** систем управления персоналом. **Второй признак классификации** связан с классификацией методов управления, т.е. возможных способов воздействия на людей и материальные объекты в зависимости от поставленных целей. Выбор второго признака обусловлен тем, что идентичные организации могут различаться по следующим параметрам:

- *виду принятого управления* (стратегическое управление, управление со стратегическими задачами, управление со стратегическим планированием, конкурентное управление, инновационное управление, активное управление, плановое управление, реактивное управление, оперативно-производственное управление);
- *способу принятия решений* (управление может быть централизованным, децентрализованным, смешанным);
- *параметрам управления* (управление может быть программным, следящим, адаптационным, экстремальным, смешанным);
- *стилю руководства* (различают управление авторитарное, демократическое, либеральное, смешанное).

Если два предприятия идентичны по обоим вышеназванным признакам, они тем не менее могут иметь различные организационные формы. В качестве **основных признаков, характеризующих организационные формы предприятия** и имеющих наибольшее влияние на качественные и количественные изменения в системе управления персоналом, можно выделить следующие:

- организационная форма управления — линейная, однолинейная, многолинейная, штабная, функциональная, дивизиональная, продуктовая, проектная, матричная, комбинированная;
- степень концентрации предприятия — индивидуалистическое предприятие, корпоративное предприятие (горизонтально-интегрированное, смешанное);
- степень адаптивности (быстроты реагирования на изменения внешних и внутренних условий) предприятия — бюрократическое (механистическое), гибкое (органическое);
- организационное поведение — консервативное, стабильное, реактивное, стереотипное, открытое, исследовательское, новаторское.

Кроме того, существуют и другие отличительные признаки, характеризующие организационные формы предприятия:

- политика в сфере социально-трудовых отношений — патерналистская, партнерская, конкурентная, солидарная, субсидиарная, дискриминационная, конфликтная;
- тип коммуникационных сетей — звездообразный, кольцевой, полный;
- мотивация персонала — внутренняя (содержательная, ролевая), внешняя (административная, экономическая);
- корпоративная культура — с устоявшимися или неустоявшимися традициями, общегуманитарными нормами этики, с фирменными нормами этики;
- степень согласованности экономических интересов — кооперация (максимизация общего выигрыша), индивидуализация (максимизация собственного выигрыша), альтруизм (максимизация выигрыша другого), агрессия (минимизация выигрыша другого), равенство (минимизация различий выигрышей).

Состав элементов кадровой политики организации определяется стратегией ее развития в зависимости от агрессивности внешней среды и внутренних факторов (рис. 5.17).

В то же время классификация элементов кадровой политики предприятия осуществляется по трем направлениям (табл. 5.11).

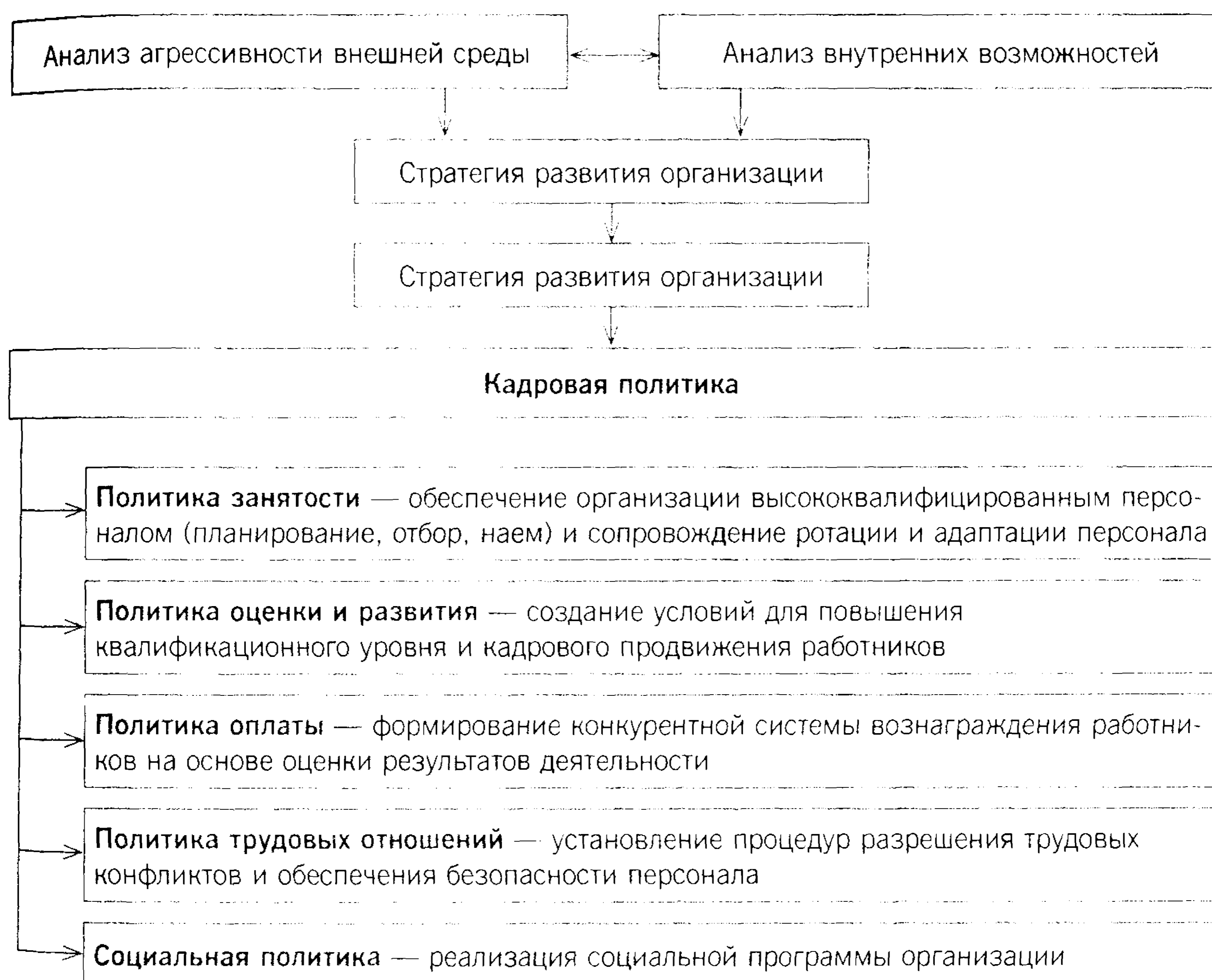


Рис. 5.17. Элементы кадровой политики организации

В предложенной классификации учтено многообразие применяемых на практике мероприятий в сфере управления персоналом предприятия.

На практике необходимо сочетание различных элементов кадровой политики. Подобное сочетание возможно:

- внутри одного направления (например, сочетание материальных и нематериальных элементов);
- между разными направлениями (например, стимулирование повышения квалификации, социальная защита при увольнении).

Классификация элементов, приведенная в табл. 5.11, дает методическую основу для генерирования различных сочетаний.

В кадровой политике учитываются также **факторы окружающей среды** — внешней и внутренней.

В основе *внешней политики* лежат управленческие воздействия на элементы, внешние по отношению к предприятию (например, взаимодействие с учебными заведениями).

Внутренняя политика предприятия охватывает процессы воспроизводства персонала, протекающие внутри самого предприятия (например, аттестация персонала, стимулирование труда).

Кроме того, необходимо различать **три уровня кадровой политики предприятия**.

1. Целевой уровень — определение целей управления персоналом предприятия (необходимо обеспечить соответствие целей требованиям внешней среды и возможностям предприятия).
2. Стратегический уровень — создание упорядоченной системы действий по достижению поставленных целей (необходимо обеспечить соответствие поставленных целей и выбранных способов их достижения, т.е. выбранные стратегии должны быть адекватны целям).
3. Тактический уровень — преобразование имеющихся у предприятия финансовых, информационных, материальных и иных ресурсов в заданные результаты (необходимо обеспечить соответствие целей и стратегий объему и качеству имеющихся у предприятия).

Для того чтобы кадровая политика в отношении различных специфических кадровых вопросов была эффективной, она должна быть взаимонепротиворечивой и взаимодополняемой. Кроме того, она должна быть интегрирована с управленческой, инвестиционной, финансовой и производственной политикой компании.

Таблица 5.11

Направления кадровой политики

Направление 1 Воздействие на потоки, обеспечивающие воспроизводство персонала	Направление 2 Воздействие на этапы жизненного цикла персонала	Направление 3 Воздействие на конечные параметры персонала
<ul style="list-style-type: none"> • Удовлетворение первичных потребностей работников: <ul style="list-style-type: none"> - материальное стимулирование и оплата труда; - социальная защита и обеспечение; - хозяйственно-бытовое обеспечение. • Удовлетворение вторичных потребностей работников: <ul style="list-style-type: none"> - социально-культурное обеспечение; - моральное стимулирование; - трудовые отношения; - социальное партнерство; - социально-психологический климат; - межличностные коммуникации; - культура организации 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Определение потребности в персонале:</i> <ul style="list-style-type: none"> - проектирование трудовых процессов и рабочих мест; - оргпроектирование; - профориентация; - набор; - подготовка работников; - аттестация работников; - профотбор. • <i>Трудовые контракты</i> (оформление и ведение документации). • <i>Формирование резерва на выдвижение:</i> <ul style="list-style-type: none"> - расстановка; - должностные и профессиональные перемещения; - ротация кадров; - вводное обучение; - профессиональная адаптация; - организация и нормирование труда; - условия и безопасность труда; - режим рабочего времени; - обеспечение трудовой дисциплины; - переподготовка; - повышение квалификации; - рекреация; - увольнение; - пенсионное обеспечение 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Количественные параметры персонала</i> (численность). • <i>Качественные параметры</i> (структура персонала по категориям, профессиям, квалификации, полу, возрасту). • <i>Затратные параметры</i> (затраты на воспроизводство персонала). • <i>Параметры времени</i> (длительность жизненного цикла персонала)

Следование единой кадровой политике позволяет компании не только избегать многих трудовых конфликтов и экономить значительные финансовые средства, но, главное, добиваться более высокой отдачи от «человеческого фактора».

При разработке кадровой политики выделяют следующие этапы.

1. *Нормирование* — формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями и ценностями организации. Цель нормирования — согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и стадией ее развития.

На данном этапе проводится анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, прогнозируются возможные изменения, конкретизируется образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом.

2. На основании *анализа внешней среды и внутренних возможностей* разрабатывается стратегия развития организации и определяются соответствующие ей цели и задачи кадровой политики.

Определяются количественные и качественные требования к персоналу, на основе чего разрабатываются основные принципы и направления кадровой политики.

3. *Программирование* — построение системы процедур и мероприятий — кадровых технологий, т.е. определяются основные формы и методы управления персоналом, осуществляется выбор научно-методического инструментария для разработки и внедрения кадровой политики. Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом нынешних условий и возможных изменений ситуации.

Составление плана кадровых мероприятий, основными из которых являются следующие:

- разработка концепции кадровой политики;
- определение основных задач и требований кадровой стратегии;
- подбор и комплектование кадров;
- формирование и подготовка резерва на управленческие должности;
- развитие персонала;
- оценка и аттестация кадров;
- развитие мотивации персонала;
- социальное обеспечение персонала;
- совершенствование службы управления персоналом;
- кадровое и документационное обеспечение службы управления персоналом;
- информационно-техническое обеспечение управления персоналом;
- нормативно-методическое и правовое обеспечение службы управления персоналом.

4. *Мониторинг персонала* — отработка конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер. Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе выделяются индикаторы состояния кадрового потенциала, разрабатывается программа постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оцениваются эффективность кадровых программ и разработка методики их оценки.

Инструменты разработки кадровой политики представлены в табл. 5.12.

Характеристика элементов кадровой политики представлена в табл. 5.13.

При разработке кадровой политики служба управления персоналом должна принять следующие меры.

1. Добиться понимания корпоративных и общих ценностей.

Элементы кадровой политики	Параметры оценки	Методы оценки
Оценка приверженности удовлетворенности и труда сотрудников организации	Оценка удовлетворенности персонала различными аспектами деятельности организации и условиями труда	Анкетный опрос
	Оценка лояльности сотрудника к организации	То же
	Оценка привлекательности для работников различных аспектов организационной культуры	То же

«Концепция заинтересованных сторон», подразумевает, что задача руководства — это поиск оптимального баланса в ответ на разнообразные нужды групп, представляющих различные интересы, а также группы клиентов, на которые влияют решения руководства и которые в силу этого имеют «долевое участие» в бизнесе, т.е. концепция заинтересованных лиц предполагает, что поскольку организация принадлежит и управляется различными группами заинтересованных лиц, то задача управления состоит в достижении разумного баланса удовлетворения интересов этих групп. Примером заинтересованных лиц могут служить так называемые стейкхолдеры, т.е. акционеры, разные категории наемных работников, клиенты и пользователи продукции, кредиторы (в том числе банки), профсоюзы и, возможно, местные или государственные власти. Таким образом, менеджеры должны обладать качествами политиков и дипломатов. Они должны уметь устанавливать хорошие отношения с каждой группой заинтересованных лиц, развивать в себе способности к убеждению, создавать союзы, представлять одну часть заинтересованных лиц другой и пр.

Концепция заинтересованных лиц предполагает признание того факта, что каждый групповой интерес имеет право на существование. Например, при принятии жизненно важных решений руководство компании должно в равной степени учитывать интересы работников и акционеров.

К числу ситуационных факторов относятся конъюнктура рынка труда, моральные качества и мотивация работников, управленческий стиль (который сам по себе зависит частично от культуры местной общины), используемые на производстве технологии и характер методов работы (например, требуются ли специализация и разделение труда).

Критически важной для анализа является конъюнктура рынка труда, так как рынок труда объединяет всех, кто ищет работу, и все компании (государственные и частные), которые ищут работников. Рынки труда действуют на местном и региональном уровне, уровне отрасли хозяйства, национальном и международном уровнях. Существуют также субрынки для различных категорий занятости, квалификации, образовательного уровня и пр.

Другими ситуационными факторами, которые могут иметь значение, являются:

- форма собственности организации и кому подотчетно ее руководство;
- влияние профсоюзов и профессиональных ассоциаций работников;
- трудовое законодательство и практика ведения бизнеса в обществе, в котором действует организация;
- конкурентная среда;
- способность высшего руководства к координации действий и управлению.

Кадровая политика официально декларируется и фиксируется в подробных общефирменных документах — меморандумах, правилах и инструкциях, регламентирующих важнейшие аспекты работы функциональных и линейных подразделений, их руководителей с разными категориями персонала (устав предприятия, философия предприятия, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, контракт сотрудника, положение об оплате труда, положение об аттестации кадров и др.) и должна сопровождаться составлением и утверждением соответствующего документа — «Кадровая политика». Ключевыми аспектами данного документа являются следующие.

1. Разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов и целей.
2. Организационно-штатная политика — планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва, ротация.
3. Информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации.
4. Финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы вознаграждения персонала, обеспечение страховки и т.д.
5. Политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации.
6. Анализ кадровой работы за прошедший год с учетом всех выводов и замечаний по кадровой работе, представляемых службой управления персоналом. Самое важное при анализе — определить, насколько действующая работа с персоналом способствует увеличению прибыльности компании, какие изменения следует внести в ее организацию для улучшения эффективности этой работы.
7. Участие в анализе руководителей линейных подразделений как лиц, полностью несущих ответственность за качество работы и поведение своих сотрудников. Их предложения, в частности в области взаимодействия со службой управления персоналом компании, требуют внимательного рассмотрения и внесения в новый документ.
8. Анализ кадровых решений, принимаемых во внешней среде — у основных конкурентов, в научных исследованиях. Только зная и понимая отраслевые и общемировые тенденции в управлении человеческими ресурсами, можно определить собственный подход к решению кадровых проблем.
9. Определение реальных ресурсных возможностей компании в организации кадровой работы (штаты, техническое, информационное и финансовое обеспечение), а также личностных возможностей и профессиональных навыков руководителей кадровой службы.
10. Проработка в данном документе следующих вопросов:
 - формирования сплоченной команды руководителей, без чего невозможно успешное выполнение стратегических и тактических задач компании;
 - устранения негативных явлений, возникших в производственном процессе по вине персонала;
 - четкого определения целей и задач в обучении, мотивации, ротации персонала, его социальной поддержки, оценке работы и других вопросов;
 - развития и совершенствования корпоративной культуры компании;
 - развития службы управления персоналом.
11. Определение четких контрольных сроков и лиц, ответственных за координацию работ и исполнение конкретных ее разделов.

Следует отметить, что преимуществом такого документа является участие в работе с персоналом всех подразделений компании (с участием всех руководителей), а также наличие на каждый год конкретных целей и приоритетов в кадровой работе. Если в этот документ заложить эффективные формы обратной связи с людьми (социологические опросы, анализ жалоб и предложений), то можно постоянно улучшать и качественную сторону работы с персоналом.

Письменное оформление кадровой политики позволяет четко и наглядно отразить взгляды администрации, улучшить взаимодействие подразделений, внести единообразие и последовательность в процесс принятия кадровых решений, информировать персонал о правилах внутреннего распорядка и взаимоотношений.

«Кадровая политика» является общекорпоративным документом, открытым для всеобщего ознакомления. Его размещают на сайте компании и вручают каждому новому сотруднику наряду с другими документами. Иногда соответствующий документ носит название «Концепция системы управления персоналом».

Тот факт, что кадровая политика чаще всего оформляется в виде самостоятельного документа, вводит в заблуждение многих специалистов по стандартизации управления персоналом. На самом деле кадровая политика формируется как сумма политик решения конкретных кадровых проблем. В англоязычных изданиях для обозначения соответствующего документа чаще всего используется термин *Personnel policies*, что переводится на русский как «Кадровые политики». Не обязательно, чтобы политика существовала в виде самостоятельного отдельного документа. В большинстве организаций политика осуществления какого-либо процесса или выполнения конкретной функции излагается в соответствующем стандарте (регламенте, положении). Чаще всего ее можно прочесть в преамбуле к соответствующему документу или в той его части, которая называется «Общие положения» либо «Цели и задачи».

Письменное изложение кадровой политики решает и ряд других задач. Во-первых, наемные работники получают возможность узнать принципы и правила, которыми руководствуется администрация при выработке и реализации решений в сфере управления персоналом. Тем самым обеспечивается предсказуемость действий администрации по отношению к персоналу. Во-вторых, улучшается имидж организации как среди сотрудников, так и на внешнем рынке. Публикуя свою кадровую политику, организация тем самым публично демонстрирует: а) уважение к потребностям работников; б) демократические отношения; в) согласие и единство администрации и наемных работников в достижении целей компании. Таким образом, философия или видение управления дополняется более конкретной и менее декларативной информацией о системе управления персоналом, в результате чего повышается престиж организации.

Сегодня любая успешно действующая крупная компания тщательно формулирует свою кадровую политику, охватывающую все сферы работы с персоналом внутри компании, и жестко проводит ее в жизнь¹. В компаниях существуют не только сформулированные на бумаге, но и активно работающие, реально действующие правила, меморандумы, кодексы, управленческие процедуры по всем направлениям работы с персоналом: прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий, разработка программ развития персонала в целях решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации, совершенствование систем обучения и служебного продвижения работников, раз-

¹ В небольших компаниях она, как правило, не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев.

работка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, создание современных систем подбора и отбора персонала, проведение маркетинговой деятельности в области персонала, усиление стимулирующей роли оплаты труда, разработка социальных программ и т.п.

Для разработки политики компании по конкретному вопросу за рубежом используются следующие документы.

1. «Планировщик политики».
2. Руководство по написанию политики компании.

В основе документа «Планировщик политики» лежат четыре исходных шага для написания черновика политики компании, а именно:

- 1) определение заголовка политики. Он должен содержать не более шести слов и выделять данную политику как самостоятельную область деятельности, отличную от других областей деятельности;
- 2) описание границ политики;
- 3) перечисление основных положений политики, включая исключения из нее;
- 4) определение должностного лица, подписывающего текст политики.

Руководство по написанию политики компании содержит требования к окончательному варианту документа и заканчивается предложением ответить на ряд вопросов (табл. 5.14).

Таблица 5.14

Требования к окончательному варианту документа «Кадровая политика»

Требование	Рекомендации
Длительность действий разработанной политики	Рекомендуется выпускать политику компании по процессам, которые будут жизнеспособны в периоде не менее трех месяцев. В противном случае организация будет просто перегружена бумагами. Для более краткосрочных процессов необходимо использовать приказы и распоряжения
Освобождение данной политикой высшего уровня управления от обращения нижнего и среднего уровней за разъяснениями своих действий от случая к случаю	Если политика не облегчает подчиненному процесс принятия решения на своем уровне, то это плохо написанная политика. Однако не все процессы управления имеют однородный характер и поддаются типовым описаниям. И если такие случаи имеют место, в тексте следует отражать формулировку «обратитесь к своему руководителю»
Справедливое отношение ко всем участникам кадровой политики: клиентам (в том числе по группам), работникам, поставщикам после ее внедрения	Если это не так, то разработанную политику нужно охарактеризовать как плохую
Реализация решений, принятых в результате устных договоренностей	Если даже после издания конкретной политики за кадром остаются «неписанные правила», сотрудники очень скоро перестанут уважать изданные руководством фирмы документы
Фиксирование всех ссылок на другие документы и исключения, на которые данная политика не распространяется	И то и другое легко упустить. Поэтому при окончательной редакции текста документа этому вопросу нужно уделить особое внимание

Таким образом, на бумаге излагаются принципы разработки управленческих решений. На основе принципов затем разрабатываются документы более низкого уровня — стан-

дарты, регламенты, описания процессов, а на основе последних — технологические инструкции.

В таблице 5.15 приводится пример политики «Установление окладов и часовых тарифных ставок», подготовленной с использованием четырехэтапной методики.

Таблица 5.15

Пример подготовки первого варианта кадровой политики

Этап	Содержание
Определение заголовка политики	Установление окладов и часовых тарифных ставок
Описание границ политики	Политика распространяется на постоянных и временных работников, оплата труда которых производится на основании установления им окладов и часовых тарифных ставок. Политика не распространяется на работников, привлекаемых к выполнению работ для компании на основании аккордных выплат
Перечисление основных положений политики, включая исключения из нее	<p>1. Ни один работник компании не может быть нанят в фирму или перемещен внутри нее без наличия должностной инструкции для этой позиции. Должность должна быть утверждена и внесена в конкретную группу по оплате труда.</p> <p>2. Оклады и ставки в период испытательного срока устанавливаются на нижнем уровне оклада (часовой тарифной ставки) по данной должности. Исключение составляют работники этой же организации, принятые на данную должность, чья основная заработная плата на момент перевода выше нижнего уровня оклада (часовой тарифной ставки) по данной должности.</p> <p>3. Пересмотр уровня оплаты труда для работников, не перемещенных на другие должности, производится раз в год по результатам оценки и аттестации. Исключение составляют случаи резкого изменения экономической ситуации в стране (например, повышение уровня инфляции), а также резкие колебания на рынке рабочей силы по данной работе (должности)</p>
Определение должностного лица, подписывающего текст политики	Данная политика подписывается первым руководителем компании

Реализуется кадровая политика с помощью определенных принципов через специально разработанные технологии и процедуры: подбора и продвижения кадров, обмена кадровой информацией; прогнозирования потребности в персонале, оценки его и т.д.

Принципы — это устойчивые правила осознанной деятельности людей в процессе управления, обусловленные действием объективных законов.

К основополагающим принципам разработки кадровой политики относятся следующие.

1. Научность — использование всех современных научных разработок в данной области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект.
2. Комплексность — охват всех сфер кадровой деятельности и всех категорий работников.
3. Системность — учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих деятельности компании.
4. Эффективность — любые затраты на мероприятия в данной отрасли должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.

5. Методичность — качественный анализ выбранных вариантов решения, особенно в тех случаях, когда имеется ряд взаимоисключающих методик.

6. Информированность персонала о кадровой политике организации — обеспечивает ее внутренний имидж через удовлетворенность работников имеющимися условиями труда и другими «имиджесоставляющими» факторами.

К дополнительным принципам разработки кадровой политики можно отнести следующие:

- перспективность — опережающий характер кадровой политики, рассчитанной на формирование кадров с учетом социального прогресса, в том числе изменения содержания и характера труда;

- демократичность по целям и механизму решения кадровых проблем;

- духовно-нравственное воспитание — воспитание в каждом работнике человеколюбия, честности, убежденности в правоте и ответственности за порученное дело и личное поведение;

- нормативность — соблюдение норм существующего законодательства — кадровая политика должна осуществляться в рамках закона, создающего правовые гарантии объективного и справедливого решения кадровых вопросов.

В зависимости от направлений кадровой политики необходимо более подробно можно рассмотреть принципы формирования кадровой политики по предложенной А.Я. Кибановым схеме (табл. 5.16).

Таблица 5.16

Характеристика важнейших принципов разработки кадровой политики организации¹

Основное направление	Принцип	Характеристика
Управление персоналом организации	Одинаковая необходимость достижения индивидуальных и организационных целей	Необходимо найти частные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
Подбор и расстановка кадров	Соответствие	Требуется соответствие объема знаний, полномочий и ответственности возможностям человека
	Профессиональная компетенция	Уровень знаний должен соответствовать требованиям должности
	Практические достижения	Необходимы практический опыт и организационные способности (при организации собственной работы и работы подчиненных)
	Индивидуальность	Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства, соответствующие требования
	Конкурсность	Отбор кандидатов производится на конкурсной основе
Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	То же	Конкурсный отбор кандидатов
	Ротация	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
	индивидуализация подготовки	Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе

¹ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. С. 97.

Основное направление	Принцип	Характеристика
Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Проверка делом	Эффективная стажировка на руководящих должностях
	Соответствие должности	Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент
	Регулярность оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка результатов деятельности, собеседования, выявления склонностей и т.п.
Оценка и аттестация персонала	Отбор показателей оценки	Система показателей, учитывающих цели оценок, их критерии и частоту
	Оценка квалификации	Пригодность, определение уровня знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности
	Оценка осуществления задания	Оценка результативности деятельности
Развитие персонала	Повышение квалификации	Необходимость периодичности пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
	Самовыражение	Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения
	Саморазвитие	Способность и возможность самореализации
Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Соответствие оплаты труда объему и сложности выполнения работы	Эффективная система оплаты труда
	Равномерное сочетание стимулов	Конкретность описания задач, обязанностей и показателей
	Мотивация	Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

Данные принципы являются основополагающими для организаций, однако, понимается, последние могут адаптировать принципы своей кадровой политики к характерным для них целям и задачам.

Примером является опыт переустройства системы управления персоналом крупного чебоксарского предприятия ОАО «ЧАЗ», который позволяет выделить следующие основополагающие принципы предприятия в сфере управления персоналом:

- качество, а не количество персонала. Данный принцип предполагает, что все кандидаты, принимаемые на работу, имеют равные возможности. При этом используется широкий спектр методов подбора кандидатов для различных специальностей. Цель — иметь на предприятии сотрудников, которые будут содействовать созданию максимально благоприятного климата в подразделениях и обеспечат инновационные изменения по необходимым предприятию направлениям;

- создание единой команды. Объединение людей происходит на основе общности интересов, установления дружеских связей, осознания своей принадлежности к единому целому и усвоения корпоративных ценностей. Цель — максимальное сближение интере-

сов предприятия и интересов каждого сотрудника, что создает благоприятную основу для эффективной работы, рассчитанной на перспективу;

- профессионализм и компетентность работников. К профессионализму и компетентности работников предъявляются высокие требования, поддержанные системой регулярного обучения и повышения их квалификации.

Основными направлениями разработки кадровой политики являются следующие.

1. Разработка общих принципов, определение приоритетов.
2. Организационная штатная политика, которая подразумевает планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, создание резерва, ротацию.
3. Информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации.
4. Финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда.
5. Политика развития персонала — профессиональная адаптация, разработка программы развития, планирование карьеры сотрудника, формирование команд, повышение квалификации.
6. Оценка результатов деятельности организации — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Необходимо также упомянуть важнейшие условия формирования кадровой политики, к которым принято относить¹:

- соответствие кадровой политики организации государственной социально-экономической политике, правовым и общественным нормам;

- рассмотрение человека в единстве технологического, экономического, социального, организационного, демографического и других аспектов развития как цели и как средства этого развития;

- учет временного горизонта планирования;

- ориентация на достижение максимального количества показателей работы;

- сочетание в кадровой политике стратегических и текущих целей и средств их достижения;

- демократичность кадровой политики;

- сбалансированность в кадровой политике стимулов к работе и ответственности работников.

Выбор кадровой политики во многом обусловлен используемым методом управления организацией, которые основываются на базовых теориях (табл. 5.17):

- теория X, отражая авторитарный взгляд на систему управления, предполагает прямое регулирование и жесткий контроль, утверждая, что люди в большей своей части нуждаются в принуждении, контроле, руководстве, а стимулирование к добросовестной работе вытекает из страха наказания. Суть этой теории — автократия;

- теория Y связана с делегированием полномочий, обогащением содержания работы, улучшением взаимоотношений, партисипативным решением проблем, признанием факта, что мотивация людей происходит на базе сложной совокупности психологических потребностей и ожиданий. Суть этой теории — демократизм;

¹ *Симонова И., Эскерханов М. Ошибки кадровой политики: пути преодоления // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 2. С. 20—26.*

Таблица 5.17

Сравнительная характеристика особенностей кадровой политики компаний различных типов

Этапы работы с персоналом	Принципы кадровой политики	
	компании с системно-целенаправленной работой с персоналом	компании с ситуативно-стихийным управлением персоналом
Планирование потребности в персонале	Временной интервал планирования в среднем 1—3 года	Временной интервал планирования от двух недель до трех месяцев
	Планирование от достигнутого с некоторой ориентацией на будущее (экстраполяция)	Планирование от сегодняшних задач
Подбор и отбор	Подбор персонала из множества источников, в том числе с привлечением кадровых агентств	Подбор из преимущественно внутренних источников, в основном без привлечения кадровых агентств
	Отбор персонала на основе оценки соответствия характеристик кандидата требованиям должности (с помощью тестов и др.)	Отбор на основе впечатления, без проведения более объективной оценки
Адаптация	Как к компании в целом, так и к рабочему месту	Главным образом к рабочему месту
	Максимально быстрый выход на эффективную и производительную работу	«Притирка» нового человека к сложившемуся коллективу
Заработная плата и льготы	Дифференциация заработной платы, заданная сквозной по всей компании иерархией должностей	Дифференциация заработной платы в рамках отдельных подразделений
	Для отдельных категорий персонала заработная плата увязана с индивидуальным вкладом	Большая часть персонала получает заработную плату, увязанную с вкладом
	Приемлема только объективная оценка вклада	Приемлемой считается как объективная, так и субъективная оценка вклада
Оценка персонала	Регулярная формализованная процедура оценки (аттестации)	Оперативная оценка достижений в виде обратной связи от случая к случаю
Обучение и развитие	Узконаправленное, нацеленное на удовлетворение конкретной потребности; полностью или частично финансируемое компанией	По инициативе работников
Карьерный рост	Предоставление возможностей карьерного роста	Ситуативная карьера
	Частичное планирование карьеры	Отсутствие планирования карьеры
	Карьера как способ поощрить и удержать лучших работников	Карьера как возможность «вырасти» через реализацию сложной задачи (проекта)
Увольнение	Строгое соблюдение ТК РФ	Строгое соблюдение ТК РФ

- теория Z ориентирована на анархический стиль управления. Приверженцы этого стиля применяют партисипативное решение проблем в такой степени, в какой это граничит с отказом от управленческой ответственности.

Исходя из этих базовых теорий управления выделяют три метода управления: административный, экономический и социально-психологический.

Административный метод ориентирован на такие мотивы введения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п. Для него характерно прямое целенаправленное воздействие субъекта на объект управления, включая организационно-стабилизирующие (законы, уставы, правила, нормы и нормативы), распорядительные (приказы, распоряжения) и дисциплинарные способы воздействия. Обычно этот метод относят к способу прямого воздействия на персонал (установление и реализация форм ответственности).

С помощью *экономического метода* осуществляется экономическое обоснование внедрения отдельных мероприятий и вложения в них средств, выбор наилучшего варианта, материальное стимулирование роста производительности труда. Этот метод основан на использовании экономического механизма.

Социально-психологические методы связаны с социальными отношениями, с психологическим воздействием на персонал. С их помощью регулируются ценностные ориентации людей через их мотивацию, нормы поведения, вовлеченность в процесс управления и т.п.

Стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом характеризуют стиль управления. Стиль управления формируется под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально психологических особенностей личности руководителя. В работах, рассматривающих стили руководства, чаще всего выделяют три стиля: авторитарный (директивный), демократический (коллективный, кооперативный), нейтральный (либеральный, попустительский). Каждый из стилей (моделей) управления имеет свои достоинства и недостатки, которые подробно раскрыты в научной литературе.

Таким образом, кадровая политика организации выстраивается под влиянием мировоззрения и базовых ценностей руководства компании, а также ее практической деятельности. В связи с этим практики в области управления персоналом предлагают рассматривать кадровую политику в качестве «копилки» всех принципов и установок, которые определяют содержание и форму кадровых процессов.

Проблемы разработки кадровой политики обусловлены следующими противоречиями в системе управления персоналом.

1. Между стратегическим, оперативным и текущим управлением персоналом. Несоблюдение баланса между этими типами управления ведет либо к невыполнению текущих рабочих заданий и потери прибыли, либо к дополнительным затратам на управление персоналом вследствие нецеленаправленного развития системы управления персоналом, высокой текучести персонала и снижению конкурентоспособности организации на рынке труда.
2. Между функциями управления персоналом. Рассогласование целей развития персонала на разных уровнях иерархии организации отдельных элементов приводит к противоречиям между функциями, неравномерному развитию их элементов, рассогласованности в выполнении функций, нарушению методологических принципов в системе и ее неэффективности.
3. Между объектами системы управления персоналом (работниками в коллективе, социальными группами, целевыми объектами управления персоналом). Несоот-

ветствие работника профессиональной деятельности, культуре организации и т.д. ведет к неэффективной индивидуальной деятельности. Низкий уровень взаимодействия работника с коллективом снижает уровень кооперации труда, подрывает культуру сотрудничества, взаимопомощи, традиции.

4. Между субъектами и объектами системы управления персоналом. Эти противоречия ведут к конфликтам между работниками и работодателями, что приводит к повышению текучести кадров, а, следовательно, к увеличению затрат на управление персоналом и поддержание системы в равновесии.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что представляет собой кадровая политика предприятия?
2. Какие виды кадровой политики вы знаете? Дайте их характеристики.
3. Какие принципы применяются при построении кадровой политики. Охарактеризуйте их.
4. Перечислите существующие виды кадровой политики и дайте их сравнительную характеристику.
5. Какие виды кадровой политики вы бы использовали на разных стадиях жизненного цикла организации?
6. Влияет ли цифровизация экономики на кадровую политику организации?
7. Как связана кадровая политика со стратегией развития организации?
8. Назовите основные направления фирменной кадровой политики.
9. Каким образом шестой технологический уклад влияет на кадровую политику организации?
10. Отличается ли кадровая политика на государственных и частных предприятиях? Если да, то чем?
11. Чем отличается открытая кадровая политика УЧР от закрытой кадровой политики?

Литература

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М. : ИНФРА-М, 2002. С. 97.
2. Асалиев А.А. Управление трудом и человеческими ресурсами как инновационный процесс / А.А. Асалиев, Е.В. Шубенкова. М. : Изд-во РЭА им. Плеханова, 2009. С. 91—97.
3. Багинская Т.А. Кадровая политика: зарубежный опыт // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2009. № 1. С. 68—70.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2008.
5. Клейменова Л.В. Проблемы формирования кадровой политики в условиях кризиса // Известия ИГЭА. 2009. № 5. С. 113—116.
6. Коледова С.А. Кадровая политика и стратегия работы с персоналом // Справочник по управлению персоналом. 2004. № 4. С. 96—108.
7. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. М. : Альфа-Пресс, 2008. С. 944.
8. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: Методологический подход : учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. М. : Альфа-Пресс, 2011. С. 74—78.
9. Одегов Ю.Г. О формировании кадровой политики организации, работающих на отечественном рынке / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2007. № 11.

10. *Одегов Ю.Г.* Организация службы управления персоналом современной компании / Ю.Г. Одегов, Л.Р. Котова. М. : Альфа-Пресс, 2009.
11. *Одегов Ю.Г., Карташов С.А., Лабодян М.Г.* Кадровая политика и кадровое планирование. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2016. Ч. I. 202 с. Ч. II. 283 с.
12. *Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г.* Управление персоналом. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2017. 67 с.
13. *Веснин В.Р.* Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. М. : Проспект, 2013. 688 с.
14. Рекрутинг как система: содержание и основные технологии работы / Одегов Ю.Г., Карташов С.А., Руденко Г.Г., Павлова В.В., Шкляев А.Е., Долженкова Ю.В. // Международный журнал экспериментального образования. 2016. № 10-1. С. 156.
15. *Ряхимов Ю.И.* Производительность как фактор оптимизации численности персонала / Ю.И. Ряхимов, М.Ю. Кашина // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2011. № 3. С. 36—39.
16. *Симонова И.* Ошибки кадровой политики: пути преодоления / И. Симонова, М. Эскерханов // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 2. С. 20—26.

Стратегическая цель управления человеческими ресурсами — формирование инновационно-ориентированных креативных работников, способных осваивать высокотехнологическое производство, базирующееся на новых технологических принципах, относящихся к шестому технологическому укладу, получать в процессе трудовой деятельности новые знания, менять сферу деятельности для того, чтобы получить от своего труда удовлетворение, разносторонне развивать свою личность.



Рис. 6.2. Роль, место и функции стратегического и оперативного управления человеческими ресурсами организации

Примеры стратегии управления персоналом в зависимости от основных стратегических направлений работы организации представлены в табл. 6.2.

Таблица 6.2

Стратегии управления персоналом, связанные с основными стратегическими направлениями работы организации

Стратегия организации в отношении	Стратегия человеческих ресурсов
Сокращения затрат	Сокращение штата, снижение зарплаты, повышение производительности труда, перепланирование должностей, переговоры по изменению условий коллективных договоров
Расширения	Агрессивная политика найма и подбора кадров, повышение зарплат, создание новых рабочих мест, расширение обучения и развития персонала
Обновления	Управление текучестью кадров, выборочные увольнения, организационное развитие, перемещение и замена персонала. Вовлечение кадров в работу
Радикальных изменений акцентов и ответственности	Специальное создание должностей, сокращение должностей. Специализированная подготовка и развитие
Приобретения или поглощения служб (функций)	Выборочные увольнения, передвижение сотрудников, комбинирование должностей, ориентация и обучение управлению культурными различиями

Стратегия организации и стратегия управления персоналом тесно взаимосвязаны (табл. 6.3).

Стратегии организации можно сгруппировать, взяв за основу одну из видовых стратегий (по М. Портеру).

Стратегия контроля над затратами базируется на снижении собственных издержек по сравнению с затратами конкурентов путем обязательного контроля над затратами или путем регулирования размера предприятия и объема продукции, благодаря чему достигается более высокая эффективность производства. Именно низкие цены могут служить своего рода барьером для появления новых конкурентов.

Стратегия дифференциации направлена на то, чтобы поставить на рынок товары (услуги) по своим качествам более привлекательные в глазах потребителя, чем конкурирующая продукция. Эти дополнительные особые качества могут содержать следующие элементы: имидж, сервис, разветвленную сеть филиалов для оказания услуг. Данная стратегия — это надежный и долговременный путь получения уровня прибылей выше среднего по отрасли, так как клиенты, предпочитающие одну и ту же марку, менее восприимчивы к цене.

Фокусирование — это стратегия, при которой предприятие целенаправленно ориентируется на какую-то группу потребителей, или на ограниченную часть ассортимента продукции, или на специфический географический рынок.

Определение типа рыночной стратегии — прорыва, эволюционного развития или выживания — опирается на результаты прогнозирования и выбора приоритетов. В зависимости от фазы цикла и состояния экономики рыночная стратегия может ориентироваться на освоение формирования рынка, принципиально новой продукции, реализующей базисные инновации. Это сулит возможность быстрого расширения рынка, но связано с большим риском, значительными инвестициями. Стратегия прорыва обычно требует прямой или косвенной государственной поддержки (субсидии, налоговые, кредитные, таможенные льготы и т.п.); развития и укрепления позиций на уже освоенном рынке на основе модернизации продукции, дифференциации и гибкой смены ассортимента товаров, улучшения обслуживания покупателей.

Эволюционная стратегия опирается на улучшающие инновации и, как правило, не связана с поддержкой государства; оно должно лишь обеспечивать равные условия для конкуренции, осуществляя антимонопольные меры.

В кризисных ситуациях часто используется стратегия выживания, цель которой — адаптироваться к ухудшающейся конъюнктуре, сохранив основной потенциал предприятия, отрасли региона. При этом снимается с производства устаревшая, не пользующаяся спросом продукция, уменьшаются масштабы инновационной и инвестиционной деятельности, происходит переориентация на новые рынки, переподготовка персонала и его частичное сокращение. Государство должно оказывать поддержку перспективным технологиям, высвобождающимся работникам, но не должно консервировать устаревшие производства. Стратегию выживания следует сочетать со стратегией прорыва как основы оживления и будущего подъема.

Изучив внешнюю среду и внутренние резервы организации, руководство предприятия встает перед проблемой выбора стратегической альтернативы. Известны следующие ее виды: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих трех стратегий.

Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых организациях, прочно стоящих на ногах. Обычно они удовлетворены существующим положением. Руководство подобных предприятий придерживается старой, некогда успешной стратегии: с минимальным риском для себя они устанавливают цели от достигнутого.

Таблица 6.3

Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
<p>Предпринимательская стратегия</p> <p>Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В центре внимания — быстрое осуществление ближайших мер даже без соответствующей проработки</p>	<p>Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долгосрочной ориентацией, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись</p>	<p>А. Отбор и расстановка кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца.</p> <p>Б. Вознаграждение: на конкурсной основе, беспристрастное, по возможности удовлетворяющее вкусам работника.</p> <p>В. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая.</p> <p>Г. Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника.</p> <p>Д. Планирование перемещений: в центре — интерес работников. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника</p>
<p>Стратегия динамического роста</p> <p>Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации</p>	<p>Служащие должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими</p>	<p>А. Отбор и расстановка кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать.</p> <p>Б. Вознаграждение: справедливое и беспристрастное.</p> <p>В. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях.</p> <p>Г. Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности</p> <p>Д. Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения</p>
<p>Стратегия прибыльности</p> <p>В центре внимания — сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, возможно даже прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил</p>	<p>Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки — краткосрочные; результаты — при относительно низком уровне риска и минимальном уровне закреплённости служащих</p>	<p>А. Отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жесткие</p> <p>Б. Вознаграждение: основывается на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости.</p> <p>В. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная.</p> <p>Г. Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты — в узкой области</p>
<p>Ликвидационная стратегия</p> <p>Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем — сокращение работников (насколько это возможно). Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей</p>	<p>Ориентирована на потребность в служащих на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации</p>	<p>А. Набор маловероятен из-за сокращения штатов.</p> <p>Б. Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без стимулов.</p> <p>В. Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях.</p> <p>Г. Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости.</p> <p>Д. Продвижения: те, кто имеет необходимые навыки, имеют и возможность продвижения</p>

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
<p>Стратегия круговорота (циклическая) Главное — спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние угнетенное</p>	<p>Служащие должны быть гибкими в условиях изменений, ориентированными на большие цели и дальнейшие перспективы</p>	<p>А. Требуются разносторонне развитые работники. Б. Оплата: система стимулов и проверки заслуг. В. Оценка: по результату. Г. Обучение: большие возможности, но при тщательном отборе претендентов. Д. Разнообразные формы</p>

Стратегия роста предполагает постоянное повышение уровня показателей предыдущего периода. Она применяется на динамично развивающихся предприятиях с быстро изменяющимися технологиями. Рост может быть внутренним или внешним: внутренний рост происходит путем расширения ассортимента товаров или услуг; внешний рост заключается в слиянии компаний. Рост может приводить к конгломератам (холдингам).

Когда преследуемые цели устанавливаются ниже достигнутого, это означает, что руководство предприятия прибегает к стратегии сокращения. Известны следующие варианты стратегии сокращения: ликвидация предприятия (полная распродажа материальных запасов и активов организации); отсечение лишнего (прекращение некоторых видов деятельности); сокращение и переориентация (сокращение части своей деятельности).

Построения стратегии небольшой фирмы опираются на имеющиеся ресурсы, компетенцию персонала, его идеи, амбиции, инициативность, предприимчивость. Такое же положение справедливо и для более крупных фирм, но главным условием решения этих проблем является среднесрочный прогноз стратегического развития. При более длительном периоде наблюдается другая зависимость, обратная вышеуказанной. Стратегические амбиции и перспективные цели руководства фирм на долгосрочный период определяют перспективу работы с персоналом, т.е. закладывают возможность стратегического управления развитием базисных компетенций персонала до требуемых для реализации.

Стратегии сочетания всех альтернатив чаще всего придерживаются крупные предприятия, активно действующие в нескольких отраслях.

Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным. При выборе стратегии возможны два пути:

- 1) устранения узких мест, базирующихся на выявлении основного узкого звена, после ликвидации которого все процессы протекают полнее; примером служит спираль В. Мебеса (рис. 6.3).
- 2) неупущенных шансов, позволяющих выбрать и использовать наиболее благоприятную из имеющихся возможностей.

По мнению специалистов, наиболее характерными особенностями деятельности всех быстро развивающихся предприятий независимо от их размера и специализации являются: ориентация на полнейшее удовлетворение потребностей заказчика и гибкость стратегий, позволяющая приспособиться к любым условиям.

Выбор конкретной стратегии определяется долгосрочными целями организации, ее внутренними ресурсами, традициями.

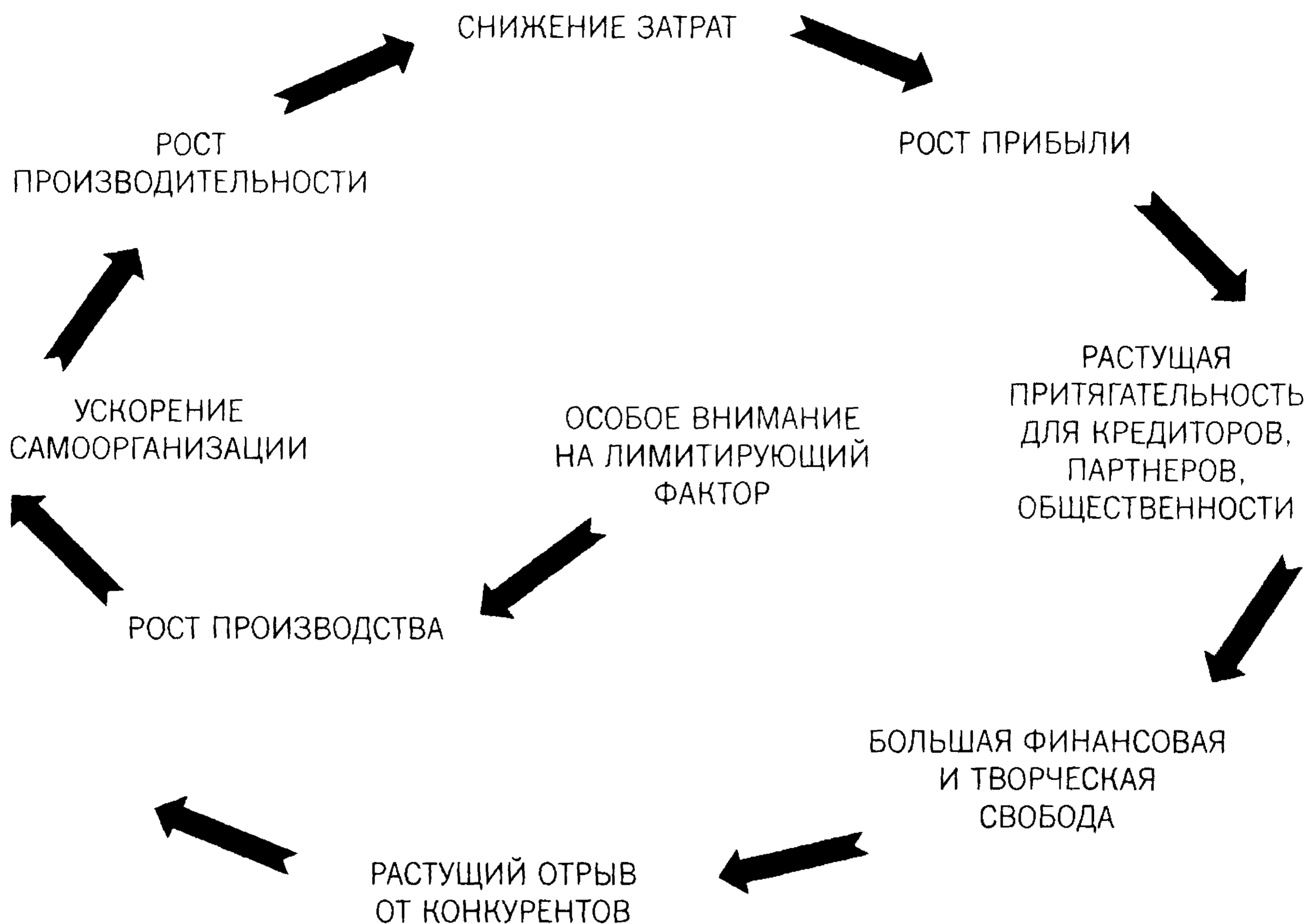


Рис. 6.3. Спираль В. Мебе

Под стратегическим управлением понимается управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет компании выживать и достигать своей стратегической цели (рис. 6.4). Таким образом, стратегия включает: определение перспективных целей развития организации, методов и времени их достижения, а также системы оценки степени реализации этих целей, общий курс действий организации на определенный период.

Традиционный подход к стратегии организации основан на представлении о ней как одном из процессов управления организацией.

В конце 80-х гг. XX в. сформировался новый подход к понятию стратегии, который, не отменяя предыдущие положения, уточнял отдельные акценты:

- в стратегии одинаково важны все составляющие (и разработка, и внедрение), так как на стадии внедрения могут возникнуть малопредсказуемые факторы, которые существенно повлияют на конечный результат;
- стратегия имеет отношение не только к внешней стороне деятельности организации, но и к внутренним факторам (культура организации, ожидания персонала, структура и др.);
- человеческие ресурсы достаточно сильно влияют на реализацию разработанной стратегии и имеют свой стратегический статус.



Рис. 6.4. Эволюция стратегического управления

В современных условиях глобальной конкуренции и ускорения НТП организации испытывают постоянное давление конкурентов, заставляющее их совершенствовать выпускаемую продукцию или услуги, расширять их ассортимент, оптимизировать производственные и управленческие процессы. Поэтому современные компании находятся в состоянии постоянных перемен, от скорости осуществления которых во многом зависит успех компании. Ключ же к овладению инновационным управлением лежит в эффективном использовании имеющихся человеческих ресурсов, а такое может быть осуществлено, лишь если управление является частью общей стратегии развития организации. На практике различные компании редко останавливаются на каком-то одном варианте. Чаще общая стратегия представляет собой комбинацию различных ее вариантов с опорой на значимость и ожидаемый результат каждой.

Существуют и другие классификации стратегии. Так, выделяют следующие особенности¹.

При *инновационной стратегии* развития организации система подбора, оценки и стимулирования персонала формируется с таким расчетом, чтобы обеспечить оптимальные условия для инновационной деятельности людей. Поэтому организационная структура обычно характеризуется невысоким уровнем централизации принятия решений и отсутствием жестких должностных инструкций, так как для осуществления инновационной деятельности и реализации нововведений необходимы творческая обстановка и демократические формы принятия решений.

Стратегия минимизации затрат, получившая большое распространение в условиях кризиса, затрагивает все сферы деятельности организации, в том числе и управление человеческими ресурсами. Эта стратегия предполагает стимулирование сокращения расхода сырья, материалов, электроэнергии.

¹ Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : учебник. М. : ИНФРА-М, 2010. С. 19.

При этом происходит и оптимизация численности персонала, которая предполагает в ряде случаев сокращение работников и повышение производительности труда оставшейся части персонала. Сокращение работников — болезненная процедура, требующая продуманных программ. Затраты на эти программы финансируются за счет экономии на издержках.

Ориентация организации на стратегию улучшения качества товаров и услуг предполагает активное вовлечение работников в решение этих проблем. При реализации этой стратегии поощряются коллективные формы организации и оплаты труда, система стимулирования ориентируется на повышение заинтересованности работников в выполнении качественных показателей, поощряется обучение и развитие сотрудников.

По мнению американского специалиста в области стратегического управления персоналом профессора М. Армстронга, сверхрациональные модели связывания организационной стратегии и стратегии УЧР, акцентирующие внимание на формализованных связях между кадровым процессом УЧР, не способствуют пониманию сущности процесса УЧР. Действительно, можно тщательно спрогнозировать долгосрочную потребность предприятия в человеческих ресурсах и разработать развернутую программу действий по привлечению и развитию персонала, но при наступлении значительных изменений, которые трудно предугадать заранее, вся система стратегического управления персоналом рушится, приобретая явно выраженный характер системы «быстрого реагирования», работающей на решение текущих проблем¹.

В современных условиях нестабильности у бизнеса существует одно универсальное конкурентное преимущество — способность адаптироваться к внешним изменениям, т.е. адаптивность бизнеса. Такое конкурентное преимущество предполагает использование соответствующих адаптивных стратегий, направленных на быстрое реагирование на изменения.

В отличие от обычной стратегии адаптивная стратегия включает:

- умение улавливать сигналы внешней среды и своевременно реагировать на них;
- экспериментирование, как с продуктами, так и с бизнес-моделями и стратегиями;
- необходимость в управлении сложными системами и процессами с большим числом участников;
- правильное мотивирование участников этих процессов — как сотрудников, так и партнеров;
- способность компании к мобилизации.

Таким образом, в отличие от традиционной стратегии процесс пересмотра и реализации адаптивной стратегии занимает 1—1,5 месяца вместо 3—4 месяцев в случае традиционной стратегии. При этом механизм адаптивности дает результат, если установлена прямая связь между системами мониторинга внешней среды и лицами, принимающими решения (руководство компании). Помимо организационной разрабатывают и функциональные стратегии, которые отражают пути достижения специфических целей организации, стоящих перед ее отдельными подразделениями и службами. К числу таковых относится стратегия управления человеческими ресурсами (персонал-стратегия), приведенная на рис. 6.5. Стратегическое управление человеческими ресурсами отличает подход к ресурсам, которыми необходимо управлять, т.е. необходимо уметь планировать и оперативно управлять взаимосвязанными действиями, контролировать результаты.

¹ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М. : ИНФРА-М, 2002. С. 97.

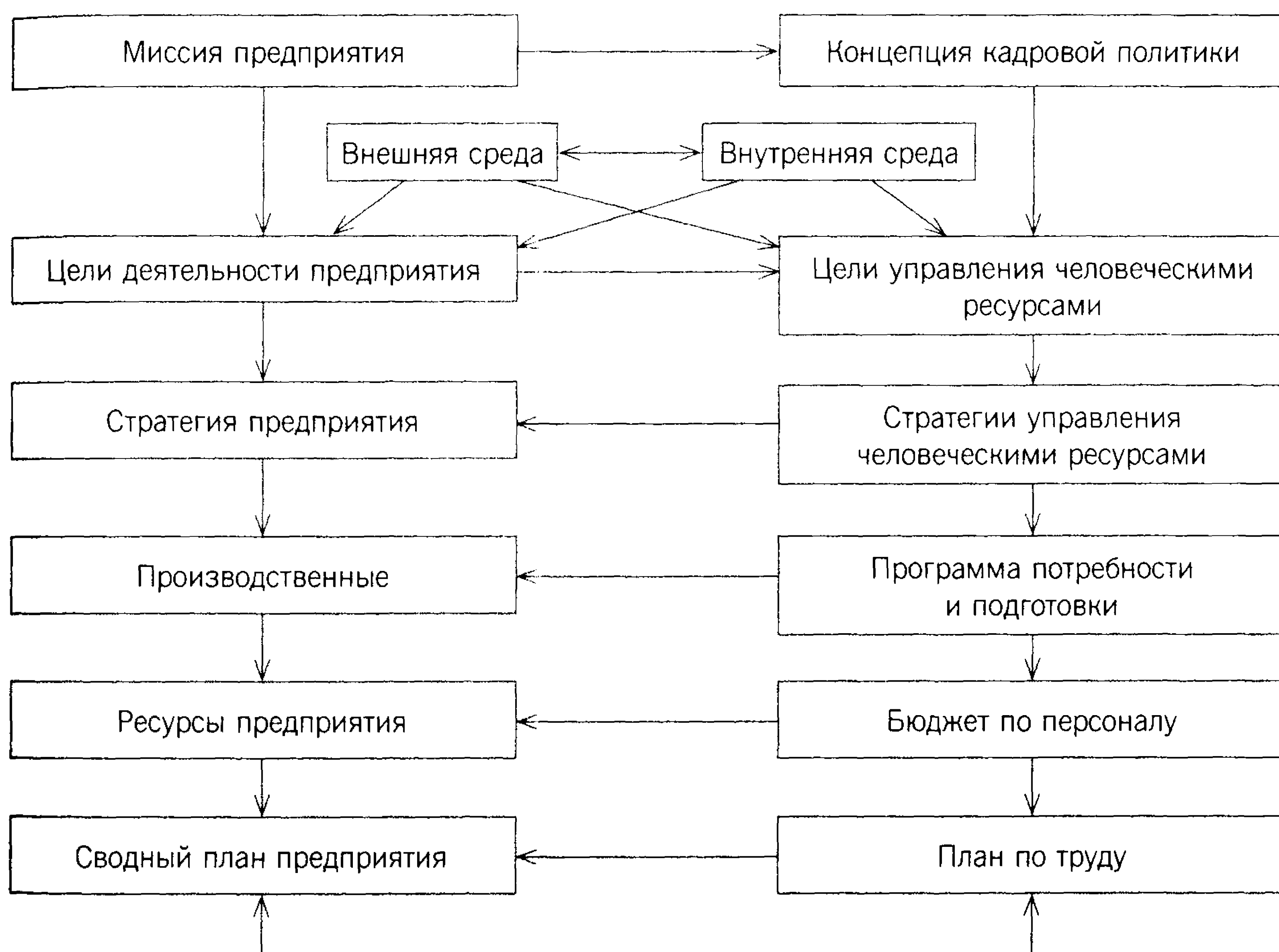


Рис. 6.5. Модель взаимосвязи стратегии предприятия и стратегии управления человеческими ресурсами

При разработке стратегии управления человеческими ресурсами могут быть использованы следующие три концепции.

1. *Стратегия управления персоналом, определяемая стратегией организации.* Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

2. *Стратегия управления персоналом, являющаяся самостоятельной функцией.* Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

3. *Синтез двух предыдущих стратегий.* Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия всей организации либо ее кадровая политика.

Объектами стратегического управления в отношении персонала служат сотрудники организации, условия труда, структура персонала. Разрабатывая стратегию управления персоналом, необходимо руководствоваться правилом: в основу совершенствования систем и методов управления должны быть положены человеческие ресурсы, рассматриваемые в совокупности различных элементов системы управления персоналом.

В процессе выработки стратегии следует учитывать стратегические способности организации или макрокомпетенции (МК), т.е. способности, которые формируют отличительные черты организации, трудно поддающиеся копированию. Носители стратегических способностей — люди, работающие в организации и аккумулирующие опыт во всем многообразии: технологический, организационный, коммуникативный и др.

Так, МК часто называют базовыми, что одновременно подчеркивает их долговременный характер и значение для развития организации. Источником МК могут быть технические возможности (компетенция фирмы Sony — производить миниатюрную электронную аппаратуру), организационные ресурсы (способность Coca-Cola — удовлетворять потребность жителей практически всех стран мира в безалкогольных напитках), квалификация персонала (компетенция McKinsey — разрабатывать планы организационных перемен).

К составляющим МК относятся:

- базовые знания и компетенции персонала;
- технические системы и знания, которые определяют одновременно технические и научные достижения фирмы;
- система управления созданием новой техники, технологии, новых компетенций.

Организационные компетенции — способность организации как целого систематически добиваться специфических результатов. Таким образом, это базисные возможности компании, которые будут служить «трамплином» для достижения поставленной стратегической цели. Источником организационных компетенций могут являться технические возможности, организационные ресурсы, квалификация персонала. Разрабатывая стратегию, организации, как правило, опираются на собственные базисные достоинства. Однако стратегия развития не может полностью базироваться на базисных компетенциях компании, она должна предполагать их дальнейшее развитие или овладение новыми компетенциями. Отсюда руководство организации должно определить несоответствие между требуемым уровнем компетенций и фактически имеющимся. Мероприятия по ликвидации этого несоответствия составят основу «плана реализации».

Но таких несоответствий может быть достаточно много, и организация просто не будет в состоянии найти «силы» для ликвидации их всех. Поэтому руководство должно обозначить приоритеты, т.е. те области несоответствия, на которых в первую очередь следует сосредоточить ограниченные ресурсы организации. Существуют различные подходы к определению приоритетов:

- опыт и интуиция руководителей;
- формальные методы (специально разработанные компанией), которые позволяют оценить такие факторы, как важность каждой компетенции для организации в целом, способность организации эффективно повысить ее уровень, фактор времени, мнение руководителей и т.д. Например, General Electric разработала специальный процесс, который позволяет определить приоритеты, с помощью оценки: 1) вероятности возникновения потребности организации в данной компетенции; 2) ее влияния на результаты организации; 3) способности организации влиять, управлять и развивать эту компетенцию¹;
- определение компетенций, обеспечивающих конкурентное преимущество, увеличение объема продаж, расширение круга потребителей и т.п.

Стратегическая гибкость — способность организации реагировать на изменения конкурентной среды и приспособливаться к ним. Соответствие подразумевает жесткую связь между кадровой и деловой стратегиями, однако последняя вынуждена быть гибкой, сохра-

¹ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 1997.

няя при этом как можно более точное соответствие. Понятия соответствия и гибкости дополняют друг друга: соответствие существует в определенной временной точке, в то время как гибкость должна существовать на протяжении периода времени. Модель соответствие/гибкость стратегического управления человеческими ресурсами представлена на рис. 6.6. В верхней части этой модели иллюстрируется составляющая соответствия, т.е. методы, которыми фирма стремится достичь соответствия практических действий управления человеческими ресурсами, навыков и умений работников и типов их поведения непосредственным конкурентным потребностям компании, продиктованным деловой стратегией.

Обеспечение соответствия (связывания) организационной и кадровой стратегии осуществляется на уровне суждения путем построения матрицы, в которой для каждого элемента деловой стратегии определяется ключевой элемент стратегии управления персоналом (табл. 6.4).

Таблица 6.4

Концептуальный метод «связывания» деловой и кадровой стратегии

	Развитие рынка	Развитие продукта	Использование новых технологий	Поглощения/ликвидации
Организация				
Обеспечение ресурсами				
Развитие человеческих ресурсов				
Управление эффективностью				
Вознаграждение				
Трудовые отношения				

Связь предпринимательской стратегии с различными сторонами стратегии управления персоналом показана в табл. 6.5.

Таблица 6.5

«Связывание» кадровых и предпринимательских стратегий

Предпринимательская стратегия	Кадровая стратегия (стратегия УП)		
	обеспечение ресурсами	развитие человеческих ресурсов	вознаграждение
Достижение конкурентного преимущества посредством инновации	Привлечение и удержание высококвалифицированных людей со склонностью к инновационным действиям и хорошим послужным списком в области инновации	Развитие стратегической способности и обеспечение поощрения и условий для увеличения инновационных качеств	Обеспечение финансовыми стимулами и вознаграждением за успешные инновации
Достижение конкурентного преимущества посредством качества	Использование сложной процедуры отбора для принятия людей, способных обеспечить качество и высокий уровень обслуживания потребителей	Стимулирование развития обучающейся организации и поддержка инициатив в области достижения всеобщего качества и заботы о потребителе с проведением специализированного курса обучения	Связь вознаграждения с качеством результатов и достижением высоких стандартов обслуживания потребителей

Предпринимательская стратегия	Кадровая стратегия (стратегия УП)		
	обеспечение ресурсами	развитие человеческих ресурсов	вознаграждение
Достижение конкурентного преимущества посредством лидерства в издержках	Разработка стержневых и периферических структур занятости; привлечение людей, которые способны создать дополнительную ценность; в случае сокращения штата планирование и управление этим процессом с гуманных позиций	Проведение обучения, направленного на повышение производительности труда; проведение обучения работе по методу «точно в срок», который тесно связан с непосредственными потребностями бизнеса и может запустить процесс значительного повышения эффективности	Пересмотр всех систем оплаты труда в целях обеспечения оптимального соотношения цены и качества и во избежание лишних затрат
Достижение конкурентного преимущества посредством использования людей, которые качественно лучше сотрудников конкурентов	Использование сложной процедуры найма и отбора, основанной на тщательном анализе особых способностей, требуемых для организации	Развитие процесса организационного обучения; поощрение самоуправляемого обучения через использование планов персонального развития как части процесса управления эффективностью	Разработка процесса управления эффективностью с тем, чтобы он позволял применять как материальное, так и нематериальное вознаграждение, связанное с компетентностью и навыками; достижение конкурентных уровней оплаты труда

Различия в окружающей среде организации будут оказывать влияние на стратегию гибкости/соответствия. В стабильной и предсказуемой среде наилучшей стратегией будет развитие персонала ограниченного диапазона умений и навыков (или сохранение постоянного количества навыков у людей). В динамично развивающейся и непредсказуемой среде компании могут развивать органичные системы человеческих ресурсов, которые создают резерв человеческого капитала из людей, обладающих широким диапазоном умений и навыков (рис. 6.7).

Сегодня люди все чаще рассматриваются уже не просто как личности, действующие сами по себе, а как единая команда, объединившаяся на добровольной основе.

На смену противоречивым отношениям между работодателями и наемными работниками середины прошлого века, при которых в рабочей обстановке организации доминировала жесткая регламентация процедур взаимодействия с работниками, пришла атмосфера сотрудничества, в которой основу составляют небольшие рабочие группы, ориентированные на удовлетворение потребителей и обучение на рабочем месте.

Большее внимание стало уделяться целям бизнеса. Вторым по степени важности стал процесс вовлечения персонала в последовательное достижение этих целей. Централизация теряет свою актуальность, происходит существенное расслоение организационных иерархических структур, ответственность делегируется лидерам рабочих групп. Одновременно с этим внешняя среда коммерческих организаций становится более конкурентной.

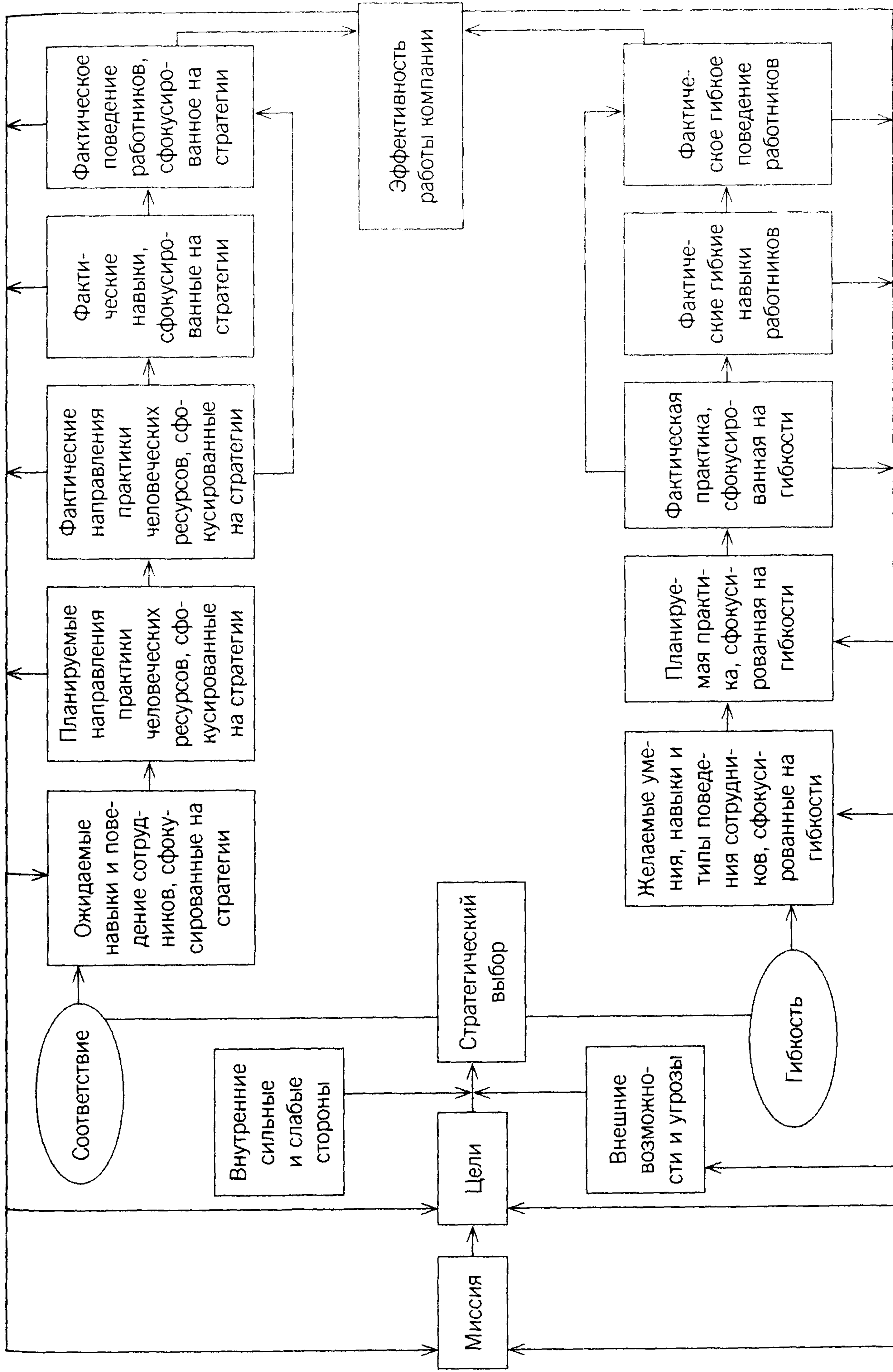


Рис. 6.6. Модель гибкости/соответствие (Источник: Wright P.M., Snell S.A. Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management // Academy of Management Review. 1998. № 23. P. 756—772)



Рис. 6.7. Приоритеты кадровой стратегии развивающейся организации

Успешно работающие компании строят длительные отношения с клиентами, концентрируя внимание всей организации на понимании того, что требуется покупателям, а также обеспечении высшего уровня качества, надежности и услуг. Это подразумевает учет взгляда на вещи с точки зрения клиента, причем во всех видах деятельности, в том числе исследовательской, инженерной, производственной, финансовой, по продаже и маркетингу. Об эффективности такого подхода можно судить на основании обследования, проведенного фирмой «МакКинзи и Компания», по выяснению причин успеха в машиностроительной промышленности, которое показало, что такие факторы, как «бригады с совмещенными функциями», использование единого источника поставок и работа на основе групп, отличали компании с наилучшими результатами от более слабых. Кроме того, обследование, проведенное позднее, привело к заключению, что черта, отличающая лидеров от отстающих — это их отношения с потребителями и поставщиками компании. Сегодня с целью

совершенствования предложения со стороны компании и выявления новых рынков сбыта лидеры уделяют основное внимание нуждам своих клиентов.

Но значение приобретают не только клиенты, но и стейкхолдеры (от англ. stakeholder — заинтересованная сторона, причастная сторона) (рис. 6.8).

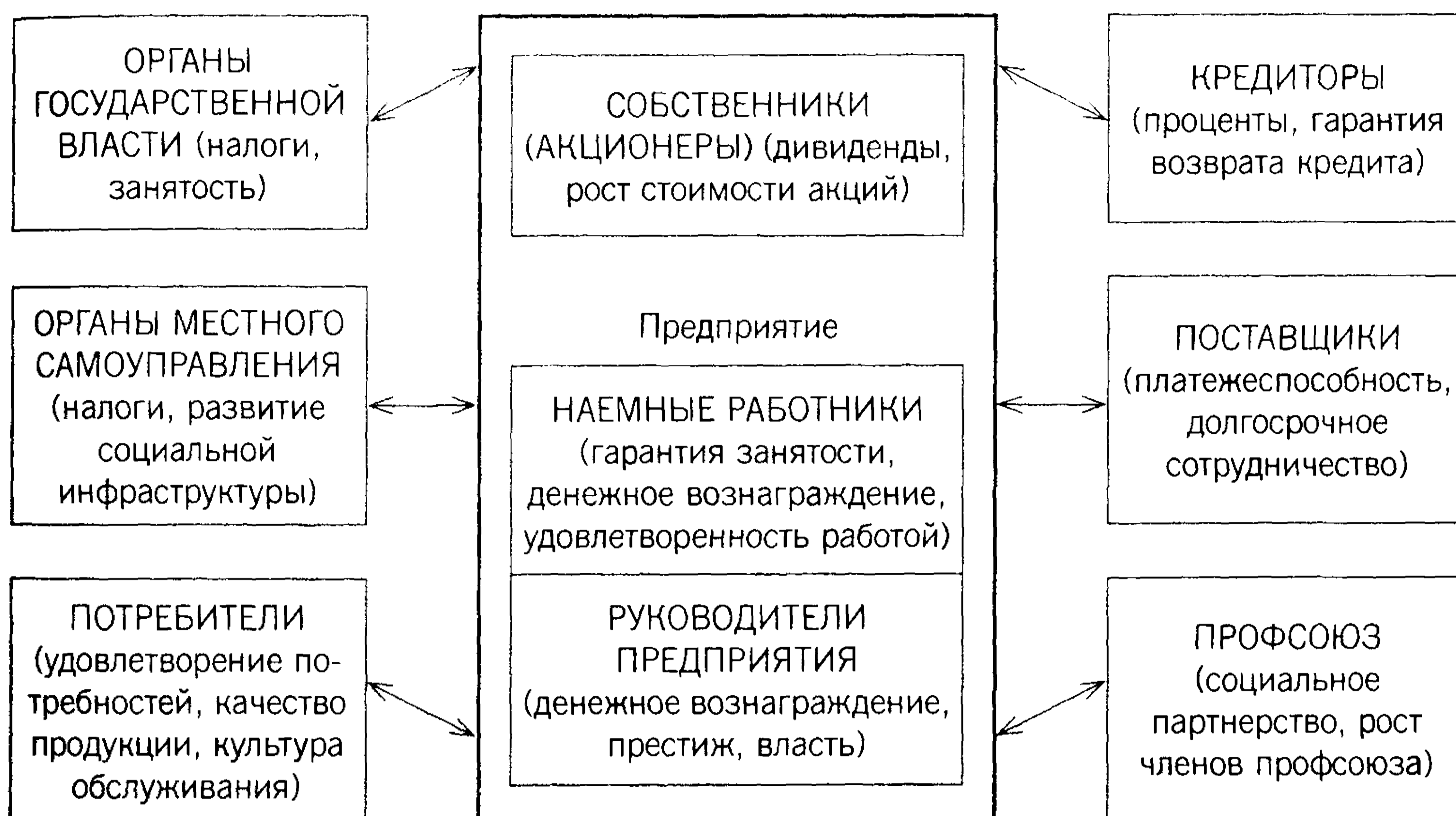


Рис. 6.8. Субъекты, заинтересованные в деятельности предприятия и их целевые ожидания

Стратегическая цель управления человеческими ресурсами — формирование инновационно ориентированных работников, способных осваивать высокотехнологическое производство, регулярно выполнять в процессе трудовой деятельности новые задания, менять сферу деятельности для того, чтобы получить от своего труда удовлетворение, разносторонне развивать свою личность.

Кадровая стратегия включает в себя два ключевых элемента: намерения и направления¹.

Стратегические намерения. В современной высоко конкурентной среде миссия специалиста по управлению персоналом — наращивать и развивать трудовой потенциал организации, чтобы успешно реализовать ее бизнес-стратегию и обеспечить высокую конкурентоспособность организации.

Без участия данного специалиста не может быть разработана и реализована выбранная стратегия, а также правильно оценены доступные результаты.

Менеджеры по персоналу призваны играть в организации в многомерных и долгосрочных кадровых процессах роль «катализатора», обеспечивающего конкурентные преимущества фирме за счет уникальности человеческого потенциала и высокого уровня ответственности всех ее работников. Конкурентная культура порождает ответственность, а способности людей создают конкурентные преимущества. Поэтому менеджер по персоналу должен решать две стратегические задачи:

¹ Hathcock B.C. The new breed approach to 21 century human resources // Human resource management. N.Y., 1996. Vol. 35.2. P. 243—250.

1) создавать конкурентные преимущества фирмы счет повышения уровня ответственности ее работников, используя для этого средства управления корпоративной культурой. Сильная корпоративная культура позволяет привлекать и удерживать штаты, создавать высокую репутацию фирмы, притягивать новых потребителей и высококвалифицированных работников. Обновление и постоянная адаптация корпоративной культуры к динамичным условиям внешней среды нацелены на повышение качества условий труда, обеспечение обратной связи с работниками и потребителями. Этому служат проводимые семинары, форумы, круглые столы, рекламные кампании. Вовлечение работников в маркетинговую деятельность способствует повышению у них инициативности и уровня профессиональной самооценки;

2) обеспечивать конкурентные преимущества фирмы путем наращивания ее человеческого потенциала, всемерного содействия росту профессиональной компетентности работников. Сколь ни была бы притягательна корпоративная культура. Однако разрыв между требованиями глобального рынка и потенциалом организации можно устранить главным образом за счет развития профессиональных навыков и умений всего персонала корпорации. Развитие человеческих способностей, профессиональной компетенции работников становятся ключевым направлением деятельности не только служб управления персоналом, но и линейных руководителей.

Стратегические направления. Данный компонент стратегии раскрывает пути достижения стратегических целей организации. Но прежде чем выбрать конкретный путь, необходимо иметь ясный образ будущего организации, так как только такое видение (доля продаж и позиция на рынках, организационная структура, технологии, стиль менеджмента, доминирующие организационные культуры, маркетинговая политика, профессиональные и персональные характеристики кадрового потенциала) во многом предопределяет стратегические направления. К последним относятся:

- организация отношений и связей с внутренним и внешним рынком труда;
- политика использования персонала;
- выбор и реализация стиля управления кадрами, организация горизонтальной кооперации;
- организация рабочего места и условий труда;
- политика признаний личных успехов в труде;
- выбор системы вознаграждения за труд, включая социальные услуги;
- политика развития персонала, его подготовки и повышения квалификации;
- коммуникационная политика;
- отношение к труду, рабочему и свободному времени.

Выбор направления стратегии зависит от имеющихся кадровых ресурсов и резервов, а также состояния деловой активности сотрудников. Это состояние заставляет вносить существенные поправки в кадровую политику, которая всегда проходит в условиях жестких финансовых ограничений и весьма часто по остаточному принципу.

Таким образом, выбор стратегии управления персоналом определяем реальными условиями функционирования организации, а сама стратегия разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и возможностей, представляемых внешней деловой средой.

Стратегический процесс развивается итерационно. По завершении фазы контроля формулируется новая или улучшается существующая стратегия, и все дальнейшие шаги повторяются. Благодаря итерационному развитию обеспечивается накопление опыта и обучение персонала, в результате чего достигается экономия за счет усовершенствования процесса (так называемая кривая обучения).

Таким образом, формализованного понятия «стратегия управления человеческими ресурсами» на сегодняшний день не существует, однако определены ее основные черты:

- носит долгосрочный характер, так как изменение поведенческих, мотивационных и других установок, а также развитие персонала требуют длительного периода времени;
- формируется с учетом влияния большого числа разнонаправленных внешних и внутренних факторов, тесно связана со стратегией развития организации в целом, направлена на достижение ее конкретных целей, определяет основные направления работы с кадрами, содержит сроки и показатели, по которым оценивается эффективность ее реализации;
- характеризуется выработкой необходимой стратегии развития организации.

В условиях информационного общества лавинообразное развитие и внедрение новых технологий с труднопредсказуемыми последствиями и неожиданным появлением конкурентов, овладевших принципиально новыми технологиями, будет приводить к еще большей неопределенности в работе с персоналом. В связи с этим стратегическое управление человеческими ресурсами в этих условиях предполагает сценарное прогнозирование будущего при определении стратегии фирмы и развитие партисипативного управления на всех уровнях организации. Тип стратегии развития организации задает основные варианты целей и способов ее деятельности, применительно к которым она должна разрабатывать конкретные сценарии работы с персоналом, выбрать тот тип руководства, который наиболее эффективно отражает специфику стратегии (табл. 6.6).

Таблица 6.6

Особенности управления персоналом и человеческими ресурсами при различных стратегиях развития

Функции управления персоналом	Стратегия	
	динамического роста	предпринимательская
	Развитие основано на:	
	вертикальной или технологической интеграции	создании новых видов бизнеса и продуктов
Общая философия	Организация развивается с опорой на развитие существующего персонала. Нужны работники, которые стремятся к развитию, способны развиваться и готовы, достигнув даже каких-то вершин в одном виде деятельности, искать новые ниши и пробовать себя в новых видах деятельности	Развитие организации осуществляется главным образом за счет приема новых работников, готовых специалистов во вновь открываемом бизнесе
Формирование кадрового состава	Преобладает внутрифирменный найм, прием со стороны ограничен. Повышенные требования к образованию и разностороннему опыту работы. От работников ожидается большая идентификация с фирмой, а не с профессией или видом бизнеса. Считается нормой перемещение сотрудников между подразделениями, увольнения редки	Преимущественный найм со стороны, чаще сначала на временную работу или на срочный договор с последующим переводом работников в постоянный штат, если вновь начинаемый бизнес окажется перспективным. Периодические сокращения и увольнения сотрудников при сворачивании или закрытии малоэффективных видов бизнеса
Организация труда	Фирма действует как целостная структура, построенная чаще по технологическому принципу	Разные виды бизнеса организационно разделены. Относительно развит внутренний хозрасчет

Функции управления персоналом	Стратегия	
	динамического роста	предпринимательская
	Развитие основано на:	
	вертикальной или технологической интеграции	создании новых видов бизнеса и продуктов
Обучение и развитие	Акцент на внутрифирменном обучении и развитии всех групп персонала. Используются комплексные формы обучения, инновационные методы. Поддерживается общая карьерная динамика	Внутрифирменное обучение ограничено и дифференцировано по профессиям и подразделениям. Карьерный рост поддерживается в конкретном виде бизнеса
Мотивация, оплата и стимулирование труда	Преобладание патристического типа трудовой мотивации. Оплата повременная или по должностным окладам, высокая доля постоянной части заработка. Широко используется участие в капитале и прибылях	Преобладание профессионального типа мотивации. Оплата дифференцирована по видам бизнеса, высокая доля переменной части заработка в зависимости от успешности данного вида бизнеса
Социально-бытовые вопросы	Постоянное внимание к бытовым нуждам работников	Минимальное внимание к бытовым нуждам работников

В заключение хотелось бы отметить, что целеполагание в стратегическом планировании на предприятии обеспечивает согласованность, сбалансированность, взаимоувязку процессов прогнозирования, программирования и проектирования, а также взаимосвязь между соответствующими документами стратегического планирования (стратегии, прогнозов, программы/проектов и планов). Целевое видение будущего является и основанием, и стержнем, и скрепом стратегического планирования. При отсутствии целевого ориентира конструкция стратегии становится шаткой, неспособной для использования и саморазрушается. Ярким примером этому является судьба «Стратегии-2010» и «Стратегии-2020». Так, в «Стратегии-2010»¹ в качестве целеполагания рассматривались два направления социально-экономической политики — социальная политика и модернизация экономики. «Стратегия-2020» «базируется на двух основаниях — новой модели экономического роста и новой социальной политике»². Таким образом, стратегии подробно описывают средства достижения, не указывая цели — образа будущего страны.

Практически все известные на сегодняшний день стратегии федерального и регионального уровней разработаны в целях обеспечения устойчивого развития, роста благосостояния граждан, улучшения качества жизни и т. д. И ни в одной из таких стратегий нельзя найти четкой и простой логической связи между, во-первых, заявленными проблемными основаниями для разработки стратегии и предлагаемыми стратегическими решениями; во-вторых, между этими решениями и ожидаемыми результатами.

Таким образом, проблемы разработки стратегических документов связаны прежде всего с проблемами целеполагания, которые в свою очередь коренятся в полной неясности будущего страны для разработки стратегии «Россия будущего 2017—2035»³.

¹ Основы государственной культурной политики. URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172706

² Стратегия социально-экономического развития страны до 2020 года URL : <http://2020strategy.ru/ddoc>

³ Россия будущего 2017—2035. URL : <http://www/russia2035/ru/>

6.2. Стратегия управления человеческими ресурсами, принципы разработки и проблемы выбора

Основные принципы, исходя из которых разрабатывается стратегия в области персонала организации, можно объединить в «систему карьеры» (и «систему занятости») (табл. 6.7).

Таблица 6.7

Основные принципы разработки стратегии в области персонала

Система карьеры	Система занятости
Как правило, люди принимаются в организацию на низших уровнях, соответствующих началу карьеры	Люди принимаются на реальные вакансии, независимо от организационной иерархии
Как правило, принимают не экспертов и специалистов, а людей с общей подготовкой и образованием	Как правило, это эксперты и специалисты, что позволяет им без предварительной подготовки работать на новом месте
Организация обеспечивает их возможностями повышения квалификации	Нормальное выполнение своих обязанностей не гарантирует им повышения в этой системе
В данной системе работников рассматривают не столько как исполнителей, сколько как личностей, лояльных организации	Работников рассматривают только как исполнителей
Рабочие роли определяются не реально выполняемой работой, а организационными статусами исполнителей	Организационный статус работников определяется их ролями на рабочих местах
При увольнении статус работников по возможности сохраняется. «Функционер» как бы не зависит от своего рабочего места и выполняемой работы	При увольнении статус работников в организации не сохраняется ни в каком случае

Система карьеры. Положительные качества:

- высокая лояльность персонала организации;
- послушание работников;
- ориентация усилий персонала на внутренние задачи организации, касающиеся прежде всего ее выживаемости;
- хорошая защищенность персонала;
- способности работника имеют преимущество над его статусом, обеспечивая его независимость;
- хорошая координированность, управляемость и преемственность.

Недостатки:

- консерватизм и слабая мобильность персонала;
- политика протекционизма и защиты персонала приводит к верховенству статуса над реальными способностями работников;
- мало новых идей, исходящих от «свежих» кадров, так как новички всегда оказываются внизу организации;
- формирование личностей соглашательского типа;
- слабая преданность работника организации, связанная с большими возможностями менять организации;
- низкая заинтересованность в решении проблемы выживаемости организации;
- недостаточная защищенность работника;
- новации, которые приносит с собой новый работник, не всегда приложимы к данной организации на практике.

На Западе система занятости считается доминирующей, что соответствует требованиям инновационной экономики. Однако большие и стабильные организации имеют свои системы карьеры.

Система занятости ориентирована на краткосрочные цели, а система карьеры — на долгосрочные цели. Во многих организациях пытаются соединить преимущества обеих систем, подыскивая промежуточные варианты.

Рассмотрим, как можно сделать систему занятости более социализированной.

1. В США в некоторых организациях с системой занятости практикуется режим *two years wonder*. В течение первого года специалист мало работает, но много времени уделяет изучению работы всей организации. Вторым годом весь посвящен работе, от которой руководство организации ожидает существенного вклада в дело фирмы. Сделав дело, специалист, как правило, покидает организацию.
2. Принимая на работу в фирму с системой занятости, наниматели анализируют сочетание «способность — готовность работать в данной организации», определяя доминирующий компонент. Далее решается вопрос о том, что наиболее подходит для данной организации.
3. В систему занятости вводят дополнительное ранжирование специалистов по их качествам, имеющее смысл только для данной организации (например, разряды 1, 2, 3...). От ранга специалиста зависит размер оплаты его услуг.
4. Дополняют задачу специалиста пунктами социального содержания (сформировать благоприятный климат или, по крайней мере, не портить психологический климат, созданный до его появления в коллективе и т.п.).
5. Поручают специалисту персонально взаимодействовать с конкретными личностями.
6. Ориентируют специалиста на целенаправленное общение с теми или иными организационными подразделениями.
7. Облагают специалиста бременем решающей административной ответственности.

Заметим, что мы определили системы карьеры и занятости как принципы, а не как стратегии. Сами же стратегии должны основываться на дифференцированном подходе к различным категориям участников с учетом их образования и квалификации, опыта работы и др. Особое стратегическое значение имеет состояние рынка труда, стоимость рабочей силы по целевым категориям работников и другие ситуационные показатели.

На формирование стратегии управления человеческими ресурсами оказывают непосредственное влияние следующие внешние и внутренние факторы (рис. 6.9).

Основные из них:

- **МИССИЯ** конкретной организации как глобальная концепция ее изначального появления, функционирования и дальнейшего развития на соответствующем сегменте рынка, определяемая организацией на стадии своего формирования. Представляет собой концентрированное выражение смысла ее существования, т.е. определяет целесообразность самого возникновения и (или) существования организации на рынке, что ее делает уникальной. Как правило, миссия остается неизменной на протяжении определенного периода времени и поэтому рассматривается в процессе стратегического планирования в качестве некоей константы, определяющей общее направление стратегического развития компании;

- **ИМИДЖ** конкретной организации в глазах потенциальных и действующих сотрудников;

- **Финансовые возможности** конкретной организации по привлечению и содержанию наемного персонала;

• **степень компетентности сотрудников** службы персонала (практика внедрения любых систем управления неоднократно доказывала прямую зависимость конечных результатов от квалификации исполнителей).

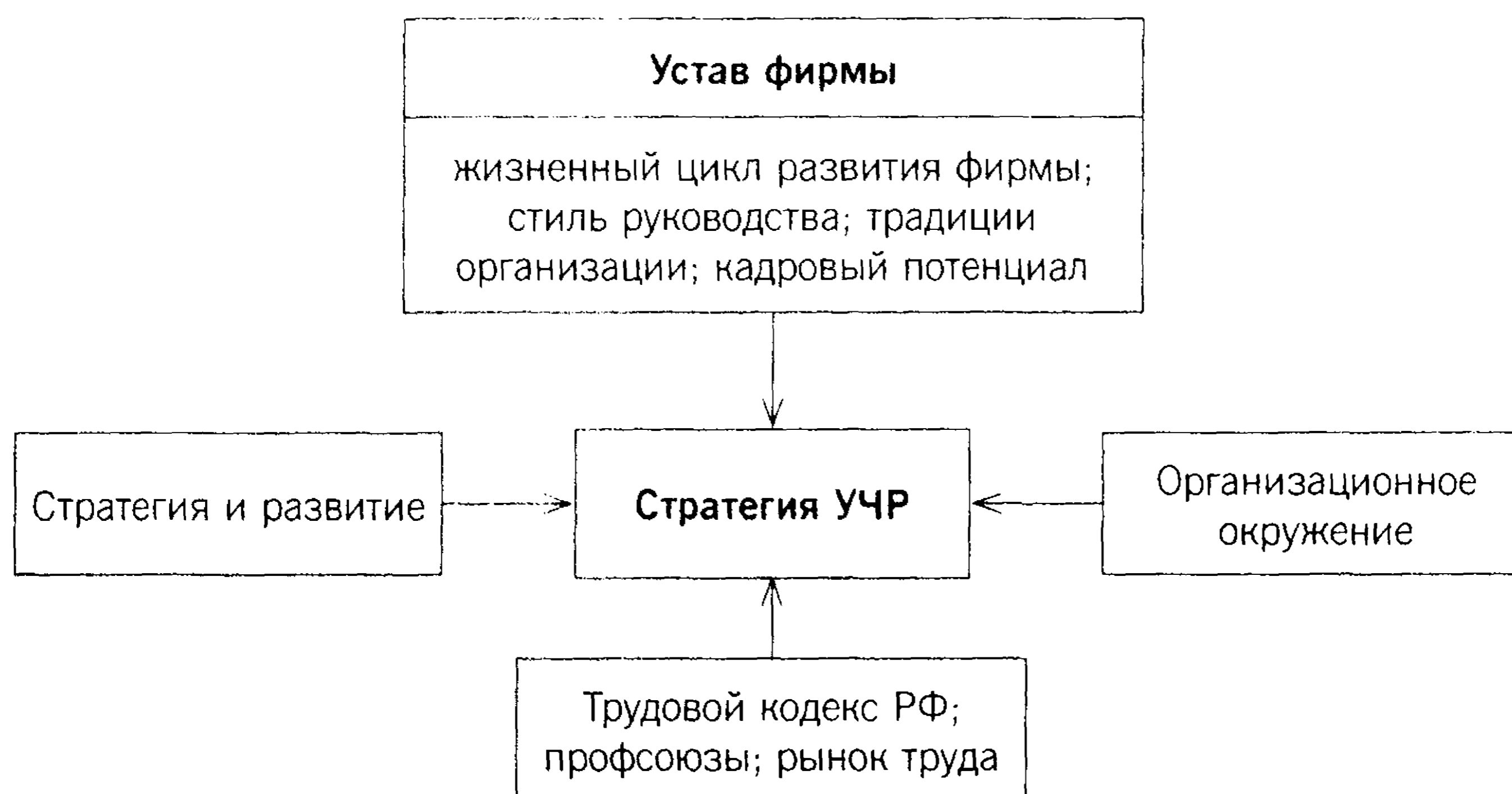


Рис. 6.9. Факторы, влияющие на разработку кадровой стратегии организации

Выбор стратегии управления человеческими ресурсами должен осуществляться с учетом таких факторов, как жизненный цикл организации, стратегия ее развития, размер организации, а также с учетом характеристик внешней среды. Основные факторы, определяющие стратегию управления человеческими ресурсами, представлены в табл. 6.8.

Таблица 6.8

Основные факторы, определяющие стратегию управления персоналом

Фактор	Характеристики
Стратегия организации	Инновационная стратегия. Стратегия минимизации затрат. Стратегия улучшения качества
Жизненный цикл организации	Стадия становления (формирования). Рост. Зрелость. Реорганизация, сокращение производства либо прекращение деятельности
Размер организации	Крупные. Средние. Малые
Окружающая среда	Обеспеченность ресурсами (скудная — обильная). Динамичность (подвижная — стабильная). Степень сложности (простая — сложная)

К ключевым факторам, обеспечивающим внедрение стратегии в рамках компании, относятся организационная структура, системы (информационная, система учета, бюджетирование, измерения финансовых и производственных показателей, планирования), люди

(персонал организации) и культура организации. Реалистичная стратегия должна опираться на эффективную их композицию.

Наряду с изложенными, на разработку стратегии могут оказывать прямое влияние и другие факторы (см. табл. 6.8), в том числе субъективного характера (например, понимание роли персонального менеджмента руководителем организации, личный авторитет начальника службы персонала среди руководителей линейных подразделений и т.п.). Решающее воздействие на данный процесс могут оказать и учредители организации, для которых не всегда является очевидной целесообразность реорганизации управления персоналом. Наконец, необходимо учитывать и возможность оперативной корректировки уже определенной стратегии в процессе ее практической реализации, что почти неизбежно в условиях общей экономической и политической нестабильности.

Факторы, влияющие на реализацию кадровой стратегии организации приведены на рис. 6.10.

Для успешной реализации стратегии можно использовать следующие модели стратегического управления персоналом, т.е. управления человеческими ресурсами (табл. 6.9).

Таблица 6.9

Модели стратегического управления человеческими ресурсами

Модель	Авторы и исследователи	Характеристика
<i>Модели, ориентированные на внутреннюю среду</i>		
Универсальная модель	Дж. Делери, Дж. Пфеффер, Д. Доти	Набор практических решений для любых компаний
Модель соответствия	М. Армстронг, Дж. Делери, Д. Торрингтон, Л. Лаура и С. Тейлор	Набор практических решений, используемых при определенных обстоятельствах
Конфигурационная модель	Д. Лепак, Дж. Шоу	Интеграция практик управления персоналом с другими практиками
Интегративная модель	П. Райт, С. Снелл	Интегрированное управление компетенциями и поведением сотрудников
<i>Модели, ориентированные на внешнюю среду</i>		
Концептуальная модель	Дж. Роудс, П. Уолш, П. Лок, Л. Холбех	Лидерский стиль. Национальная культура. Организационная культура. HR-практика. Система сбалансированных показателей (ССП)
Контекстуальная модель	П. Боксал, Дж. Пэрсел	Анализ УЧР на национальном уровне: политическая, технологическая, экономическая и законодательная среда организации
Модель заинтересованных групп	К. Гайд, К. Лорин, С. Издин	Управление отношениями с клиентами, поставщиками, акционерами и т.д.

Стратегическое управление человеческими ресурсами предполагает, что конкурентного преимущества можно добиться, если персонал организации будет развиваться и обучаться быстрее, чем у ее конкурентов. Подобное отличие может обеспечиваться за счет стратегии, которая позволяет:

- получить кадры более высокого качества, чем у конкурентов;
- развивать уникальный интеллектуальный капитал организации.

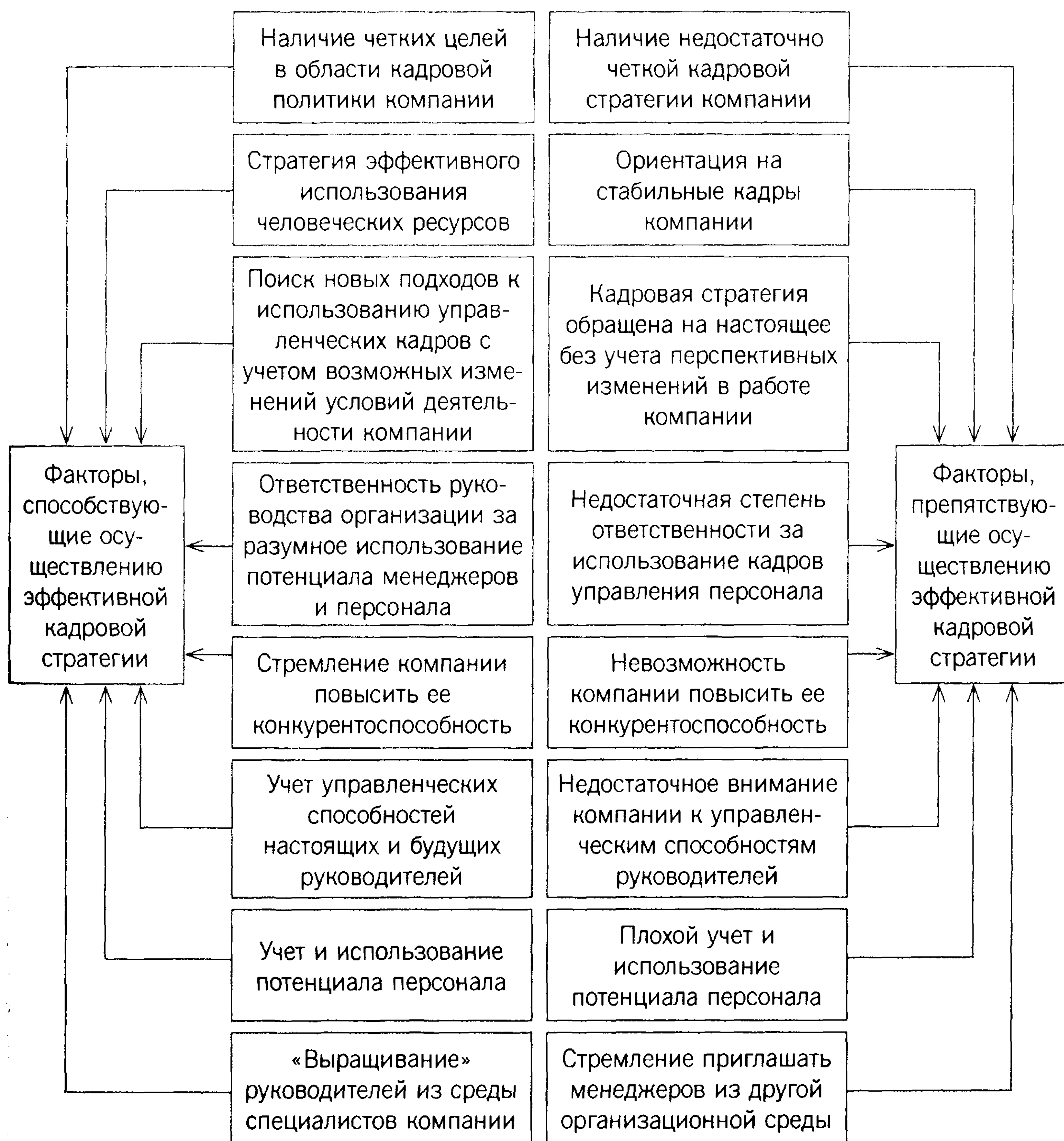


Рис. 6.10. Факторы, влияющие на эффективность реализации кадровой стратегии организации

Подход, ориентированный на потенциал ресурсов, направлен на приобретение, развитие и сохранение интеллектуального капитала. Существует три подхода к разработке такой стратегии:

- 1) подход «наилучшего практического решения» предполагает, что существует набор наилучших практических решений, использование которых улучшит показатели работы организации. Однако основными недостатками данного подхода является то, что набор наилучших практик не универсален для всех организаций и не всегда может соответствовать их стратегиям. Существует также опасность в механическом согласовании стратегии с практикой управления персоналом;

- 2) подход «наилучшего соответствия» предполагает, что «наилучшее соответствие» важнее, чем «лучшие практические решения». При этом должно соблюдаться как вертикальное, так и горизонтальное соответствие. Вертикальное соответствие подразумевает, что стратегия управления персоналом должна соответствовать корпоративной стратегии организации (рис. 6.11).

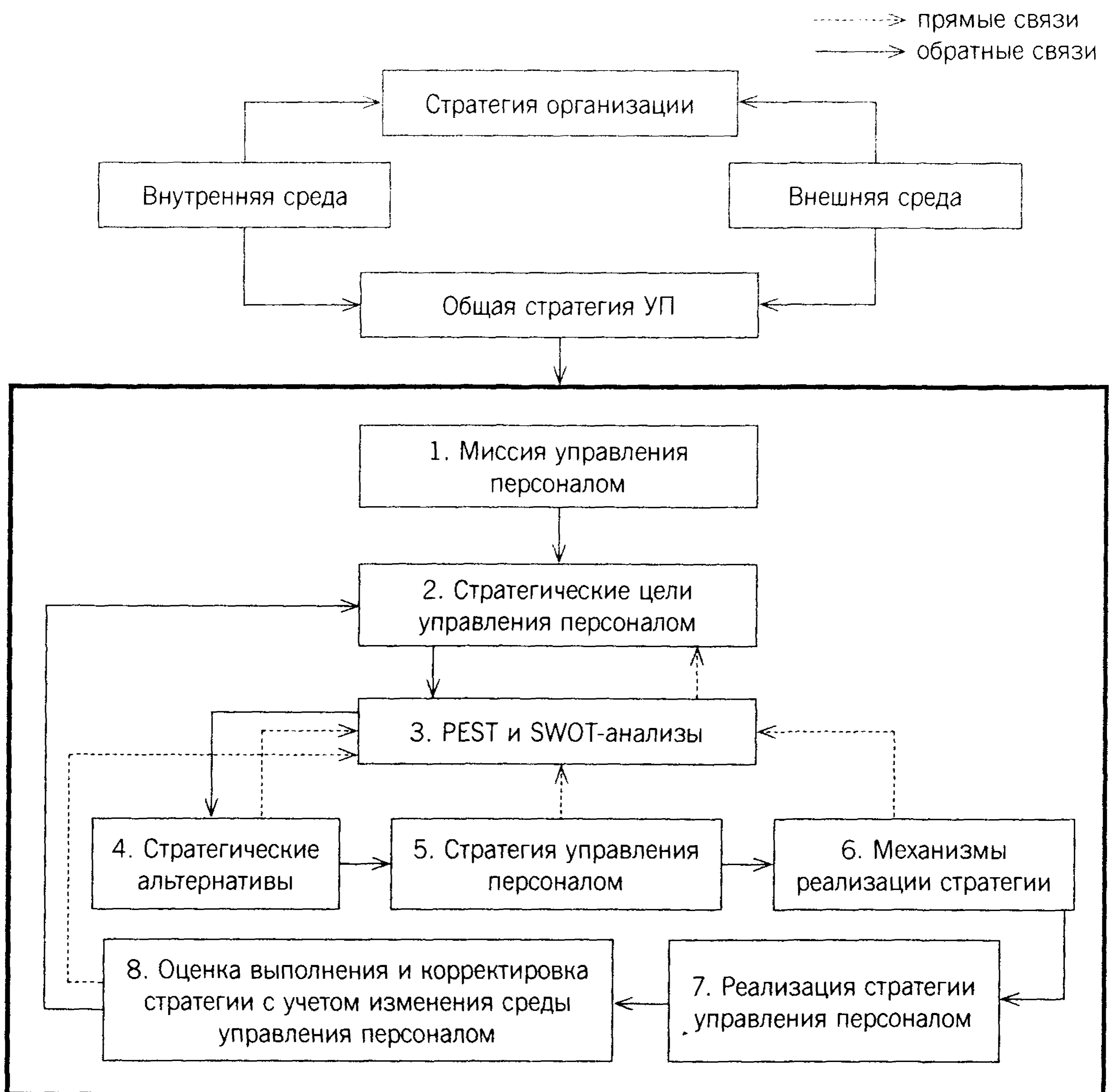


Рис. 6.11. Модель внутриорганизационного стратегического управления человеческими ресурсами

Горизонтальное соответствие подразумевает интеграцию различных аспектов стратегии. Исходным пунктом процесса реализации подхода «наилучшего соответствия» является анализ деловых потребностей организации в контексте ее окружения (культура, структура, технология, процессы);

- 3) подход «связывание в один узел» (конфигурационный) — разработка и внедрение нескольких практических решений по управлению персоналом вместе, при этом они влияют друг на друга и, следовательно, дополняют и поддерживают друг друга. Недостаток данного подхода заключается в том, что нет доказательств того, какая именно комбинация различных практик наилучшая.

Основные составляющие стратегии управления человеческими ресурсами и их возможные варианты представлены в табл. 6.10¹.

Таблица 6.10

Выбор стратегии управления персоналом

Компоненты стратегии управления человеческими ресурсами	Примеры возможных вариантов
Привлечение работников	Внутри или за пределами организации через государственную службу или частные агентства
Сокращение персонала	Критерии отбора претендентов на высвобождение: показатели работы или социальная защищенность. Выбор вариантов поддержки высвобождаемых работников
Оценка персонала	Выбор критериев и методов оценки. Выбор лиц, осуществляющих оценку работы персонала
Развитие персонала	Выбор форм и методов обучения. Отбор контингента обучающихся. Выбор критериев оценки результатов обучения и развития персонала
Вознаграждения	Формирование структуры вознаграждений и их соотношение. Выбор подходов к обоснованию размеров оплаты труда (на основе содержания работы или приобретенных знаний и навыков). Выбор средств обеспечения равенства в оплате на внешнем и внутреннем рынках труда
Организационная структура и проектирование работ	Поощряется специализация или широкий профиль. Используются преимущественно индивидуальные или групповые формы работы. Практикуется единоначалие или коллективное принятие решений
Организационная культура: конфликты, лидерство	Конфликт поощряется или ставится задача предотвращения его всеми возможными средствами. Лидерство: выполнение производственных задач любой ценой или удовлетворенность и развитие персонала в числе важнейших приоритетов

По отношению к внешней среде компания может реализовать различные кадровые стратегии (табл. 6.11):

- открытую — организация комплектует свой состав за счет внешних источников;
- закрытую — организация делает ставку на внутренние источники комплектования кадров.

¹ Спивак В.А. Развивающее управление персоналом. СПб. : Нева, 2004. С. 20.

Таблица 6.11

Содержание мероприятий, характерных для открытой и закрытой кадровой стратегии

Стадии жизненного цикла	Уровень управления		
	долговременный	среднесрочный	краткосрочный
<i>Открытый тип кадровой стратегии</i>			
Формирование	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в фирме, проведение конкурсов. Установление контакта с рекрутскими фирмами	Отбор менеджеров и специалистов под конкретные проекты
Динамический рост	Активная политика привлечения профессионалов	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев — формирование вертикальных и горизонтальных управленческих команд	Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала
Стабилизация	Разработка новых форм организации труда под новые технологии	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, связанных с получением прибылей. Анализ и рационализация рабочих мест	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров
Спад	Фаза отсутствует	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контакта с фирмами по трудоустройству	Оценка персонала с целью сокращения. Консультации персонала по профориентации, программам обучения, трудоустройству. Использование схем частичной занятости
Возрождение	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни фирмы	Поиск перспективных специалистов	Консультационная помощь персоналу. Реализация программ социальной помощи
<i>Закрытый тип кадровой стратегии</i>			
Формирование	Создание собственных институтов	Поиск перспективных студентов, выплаты стипендий; стажировка на фирме	Привлечение друзей, родственников и знакомых
Динамический рост	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный)	Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и стажа	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала

Окончание

Стадии жизненного цикла	Уровень управления		
	долговременный	среднесрочный	краткосрочный
Стабилизация	Разработка схем оптимизации труда, сокращение трудовых затрат	Реализация программ обучения персонала. Разработка социальных программ	Создание «кружков качества», активное включение персонала в оптимизацию деятельности фирмы. Использование совмещений
Спад	Фаза отсутствует	Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников
Возрождение	Создание инновационных отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов	Разработка программ частичной занятости по основному направлению возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме	Культивирование философии фирмы. Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации

Обретение организацией стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной, характерной для традиционных моделей управления персоналом. Предприятиями могут быть выбраны следующие стратегии:

- *экономики издержек производства*. Содержание такой стратегии сводится к тому, что нанимается дополнительный персонал при улучшении экономической конъюнктуры и увольняются и новые, и старые работники при первых признаках ее ухудшения;
- *увязки прогнозов потребности в персонале с планами развития*;
- *полного обеспечения потребности собственного производства персоналом высокого качества* и возможность за счет этого добиться важных преимуществ на рынке;
- *дополнительных вложений* в развитие персонала, создание необходимых условий для более полного его использования. Она характерна для предприятий, связанных с новыми направлениями НТП, которые предъявляют значительно более высокие требования к качеству используемого персонала;
- *дифференцированного подхода* к разным группам работников и более гибкое воздействие на них, это вызвано как соображениями усложнившейся экономической конъюнктуры, ориентацией на ресурсо- и трудосберегающие производства, повышением удельных затрат на высококвалифицированную рабочую силу.

Среди множества стратегических подходов к управлению человеческими ресурсами можно выделить четыре основных.

1. Совершенствование навыков персонала.

Цель: нахождение и подготовка работников с высоким уровнем профессионализма.

Составляющие стратегии:

- комплектация персонала;
- тренинг;
- улучшение условий труда;
- совершенствование практики взаимоотношений персонала.

2. Поддержание внутрикорпоративного климата «наибольшего благоприятствования» работе персонала.

Цель: способствовать реальной поддержке мотиваций персонала.

Составляющие стратегии:

- расширение полномочий персонала;
- реальная помощь персоналу в освоении новых профессий;
- разнообразие предлагаемых профессий;
- гибкая система вознаграждения.

3. Совершенствование практики измерения выполненной работы.

Цель: направить энергию персонала на повышение производительности труда.

Составляющие стратегии:

- объективная оценка выполненной работы;
- периодическое обновление систем компенсации.

4. Усиление значимости участия персонала в маркетинге.

Цель: создать связующее звено между целями персонала и компании.

Составляющие стратегии:

- разработка альтернативных видов деятельности;
- увеличение компенсаций за счет успешного маркетинга.

Ряд компаний доверяет опыту и интуиции своих руководителей и специалистов по управлению персоналом, предоставляя им право выбирать наиболее актуальные направления развития. Недостатком такого подхода считается зависимость суждений руководителей от занимаемых ими позиций в организации, неспособность объективно представить потребности организации в целом.

Большинство крупных компаний используют формальные методы определения приоритетов, которые позволяют оценить такие факторы, как важность каждой компетенции для организации в целом, способность организации эффективно повысить ее уровень, фактор времени, мнение руководителей и др.

Еще один подход к определению приоритетов управления персоналом состоит в выявлении компетенций, способных обеспечить компании устойчивое преимущество перед конкурентами: увеличение объемов продаж, расширение круга потребителей, сокращение издержек и рост прибыли в долгосрочной перспективе. Примером таких компетенций являются: исключительная способность к организационным нововведениям, компетенция в управлении организационными переменами, групповая работа и эффективная организация, ориентированность на заказчика. В любом случае выбранные направления (организационные компетенции) разработки «персонал — стратегии» должны быть сориентированы на стратегию развития организации.

Выбор стратегии развития организации — это виденье ее будущего, т.е. того состояния, которого она хочет достичь к определенному времени. Этот выбор определяется реальными условиями функционирования организации, а сама стратегия разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и возможностей, представляемых внешней деловой средой.

При выборе кадровой стратегии очень важно попытаться составить модель своей организации в настоящем и будущем с точки зрения содержания организационных и социальных связей и формы управления ими¹ (рис. 6.12).

¹ Подробнее см.: Консультант директора. 1995. № 8. С. 23—24.



Рис. 6.12. Модель стратегического управления персоналом организации

Стратегия разрабатывается с учетом интересов предприятия и сотрудников и состоит (рис. 6.13):

- из определения целей управления человеческими ресурсами — при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены экономические аспекты организации и потребности и интересы работников;
- формирования идеологии и принципов кадровой работы — идеология кадровой работы оформляется в виде документа (как набора этических норм, обязательных к соблюдению при работе с кадрами) и реализуется повседневно руководителями структурных подразделений организации;
- определения условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования человеческих ресурсов в организации.

Для разработки стратегии управления персоналом достаточно широко используется метод анализа сильных и слабых сторон, а также метод разработки сценариев. Цель анализа этих сторон заключается в составлении перечня сильных и слабых сторон, позволяющего сравнить организацию с ее главными конкурентами. При этом оценка может быть осуществлена как на основе немногочисленных, но широко признанных критериев (табл. 6.12), так и за счет использования дифференцированной системы показателей.

Разработка сценариев представляет собой метод, следуя которому необходимо постоянно задаваться вопросом о том, какие из возможных факторов влияния кажутся в будущем наиболее значимыми с точки зрения избранной стратегии, например, анализируя, какие последствия могут повлечь за собой возможные законодательные нововведения, конъюнктурные и политические изменения, определенные тенденции в развитии рынка, внедрение новых технологий и т.д. и как следует на все это реагировать.

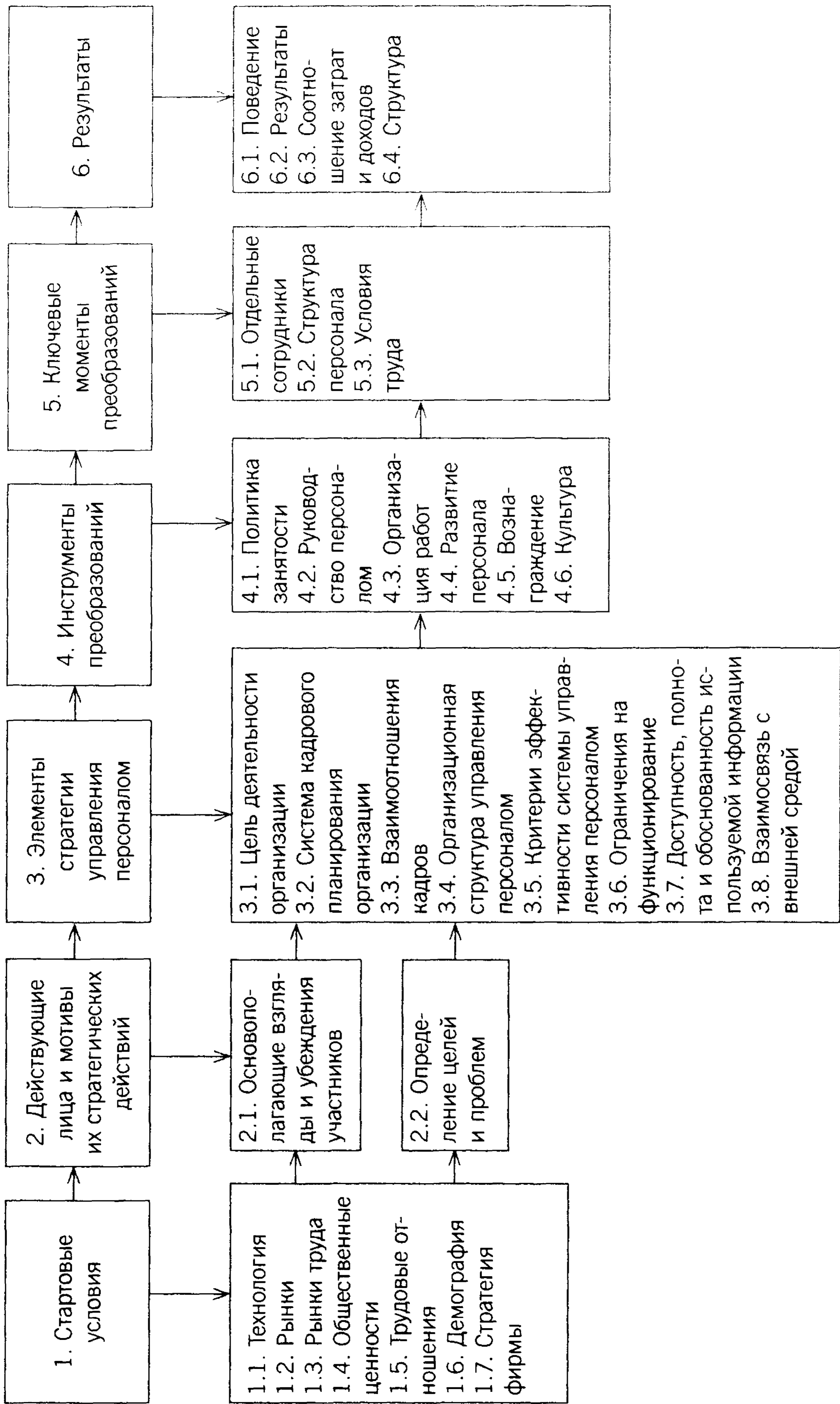


Рис. 6.13. Стратегия в отношении персонала

Таблица 6.12
Сравнение сильных и слабых сторон фирмы для целей стратегического управления человеческими ресурсами

Критерии	Оценка				
	очень высокая	высокая	средняя	низкая	очень низкая
Производительность труда		□	○		
Затраты на персонал		○	□		
Позиция на внешнем рынке труда			□		
Наличие компетентности в управлении персоналом			□	○	
Доля времени отсутствия на работе в общей продолжительности рабочего времени		□	○		
Коэффициент текучести	○	□			

Условные обозначения:

- — собственная позиция;
- — позиция основного конкурента.

Разработка стратегии управления человеческими ресурсами начинается с сопоставления организационных компетенций, необходимых для реализации стратегии развития, и фактического состояния персонала организации (рис. 6.14).

Как правило, имеется довольно много областей такого несоответствия, поэтому руководству целесообразно определить приоритеты, т.е. те области несоответствия, на которых в первую очередь следует сосредоточить организационные ресурсы.

Превращение персонала в стратегический фактор развития, определяющий будущее организации, превращает его в человеческие ресурсы — совокупность личностей, каждая из которых обладает особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию и творчеству. Причем если прежде деятельность работников определялась потреблением других ресурсов (прежде всего машин), то сегодня эффективность их использования всецело зависит от людей.

Таким образом, акцент в работе с персоналом все сильнее делается на удовлетворенности работой, достижении корпоративных целей, клиентоориентированности, результативности, развитии персонала и работе с талантами.

Как показывает практика, к одной из важнейших проблем при осуществлении крупных стратегических перемен, в том числе к кадровой сфере, относится противодействие запланированным изменениям как итог игнорирования реакции персонала.

Бесконфликтное внедрение изменений является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства организации (для него это новые шансы) и со стороны его сотрудников (для них перемены чреваты опасностью). Сопротивление переменам может иметь разную силу и интенсивность. Оно проявляется как в форме пассивного, более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде абсентеизма, снижения производительности или желания перейти на другую работу, так и в форме активного, открытого выступления против перестройки

(например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств). Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах.

К *личным барьерам* относятся, например:

- страх перед неизвестным; когда предпочтение отдается привычному;
- потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственно рабочее место;
- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда);
- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы «между делом».

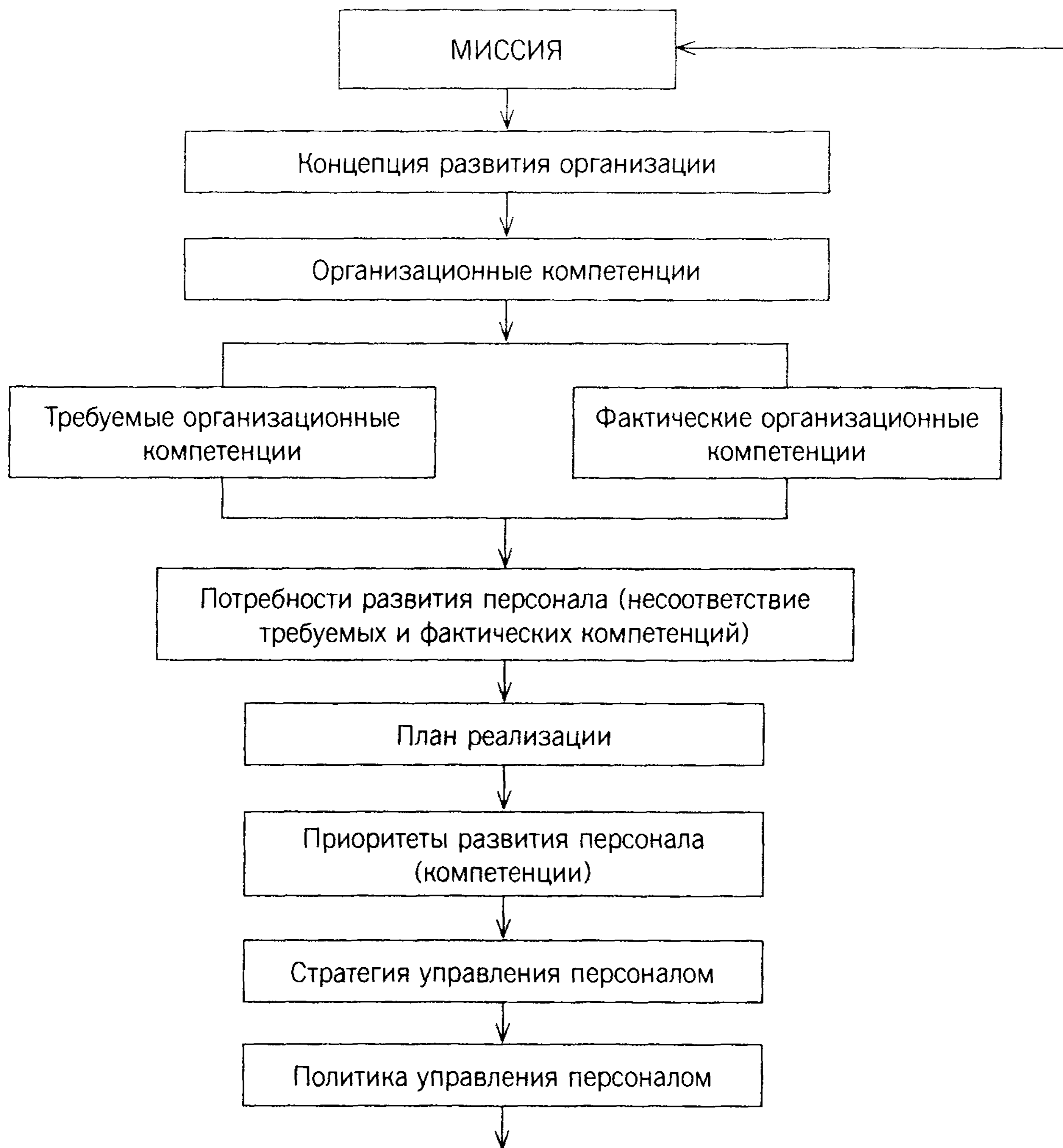


Рис. 6.14. Схема процесса формирования стратегии управления человеческими ресурсами

В качестве *барьеров на уровне организации* выступают:

- инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти»;
- отрицательный прошлый опыт, связанный с проектами изменений;
- сопротивление трансформационным процессам, не связанным консультантами извне.

Этот перечень показывает, что уже на стадии концептуальных разработок в плановом порядке может быть учтена реакция персонала на изменения. Однако в случае необходимости быстрых и радикальных перемен должны предусматриваться и жесткие меры. В таблице 6.13 приведен перечень возможных подходов к преодолению противодействия персонала запланированным изменениям.

Осуществление процесса изменений требует четкого управления, поскольку нововведение может вызвать решительное сопротивление со стороны персонала, что затруднит достижение стратегических преимуществ организации по отношению к конкурентам. Таким образом, для того чтобы совершить изменения в любой организации, прежде всего необходимо, чтобы каждый сотрудник в этой организации изменился сам — думал, действовал и чувствовал по-другому.

Анализ функционирования отечественных предприятий показывает, что они строят свою стратегию работы с персоналом следующим образом:

- увольняют часть персонала, рассчитывая, что, когда появится потребность в рабочих, они наберут новых. Однако этот путь, судя по количеству безработных, не получил широкого распространения;
- никого не увольняют по сокращению штатов, но и не сдерживают увольнения по собственному желанию (даже способствуют этому, выплачивая работнику весьма низкую заработную плату) в расчете на то, что через определенное время численность придет в соответствие с действительной потребностью (политика невмешательства);
- тщательно сохраняют наиболее квалифицированную и мобильную экономически активную часть персонала. Что касается менее квалифицированной части рабочих, набор которых на рынке труда в короткие сроки не представит труда, то их увольняют.

Главными задачами по улучшению процесса управления изменениями на предприятиях являются четкая работа механизма управления человеческими ресурсами, разработка критериев эффективности осуществляемых перемен и вовлечение всех сотрудников организации в этот процесс, что обеспечит системный подход к проведению преобразований.

К мероприятиям по противодействию неформальному сопротивлению персонала внедрению стратегических HR-инноваций можно отнести:

- на этапе подготовки к внедрению — выявление конкретного перечня должностных лиц, потенциально способных по различным причинам саботировать внедрение инноваций и использование в отношении них различных методов административного и психологического воздействия (привлечение к процессу внедрения, обучение и разъяснение, перемещение на иную должность и т.д.)
- внедрения — мониторинг профессиональной деятельности и психологического настроения должностных лиц и функциональных подразделений с использованием формальных (в рамках функционала департамента по управлению персоналом и топ-менеджмента) и неформальных методов;

- опытной апробации — фокусный мониторинг процесса апробации инноваций на основе заранее определенных потенциально конфликтных их элементов (болевых точек);
- перевода инноваций в режим постоянной практики — оценка способности должностных лиц в полной мере учесть результаты процесса апробации, а также психологической готовности их к дальнейшей актуализации новых HR-технологий.

Отправной точкой стратегического управления являются стратегические цели организации, определяемые высшим руководством.

Таблица 6.13

Способы преодоления сопротивления организационным изменениям

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Обучение и предоставление информации	Недостаток информации, недостоверная информация или ее неправильная интерпретация	При убежденности сотрудников в необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях	Требует очень много времени, если необходимо охватить большое число сотрудников
Привлечение к участию в проекте	Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления им	Участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют релевантную информацию для планирования	Требует много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений
Стимулирование и поддержка	Сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям	Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчает достижение целей изменения	Требует много времени, а также крупных расходов, что может привести к неудаче проекта
Переговоры и соглашения	Сопротивление групп в руководстве предприятия, опасющихся потерять свои привилегии в результате изменений	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться сравнительно простым способом преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп
Кадровые перестановки и назначения	Несостоятельность других «тактик» влияния или недопустимо высокие затраты	Сопротивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат	Угроза будущим проектам из-за недоверия затрагиваемых лиц
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной быструю реализацию проекта	Связано с риском, порождает стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление возможной переориентации проекта

Источник: Хейнтце И., Камель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 3. С. 72; Kotter J.P., Schlesinger C.A. Choosing Strategies for Change // Harvard Business Review. 1979. Vol. 57. № 2. P. 111.

Анализ взаимосвязи стратегии бизнеса и стратегии управления персоналом осуществляется через участие руководителей службы управления персоналом в разработке стра-

тегических решений компании. Для руководителя, претендующего на звание «стратег», основное занятие есть понимание назначения, функций, возможность и последствий деятельности той организационной машины, которую он намерен создать.

Долго-, средне- и краткосрочные стратегические решения представлены в табл. 6.14 применительно к пяти направлениям политики управления персоналом. Действие фирмы связано с формулировкой и реализацией стратегических решений на каждом из трех уровней.

Таблица 6.14

Направление работы с персоналом по уровню решений¹

Уровень	Отбор и расстановка	Вознаграждение	Оценка	Развитие	Планирование продвижения по службе
Стратегический (длительная перспектива)	Определить характеристики работников, требующихся фирме на длительную перспективу	Определить, как будет оплачиваться персонал в течение рассматриваемого периода с учетом ожидаемых внешних условий. Увязать эти решения с возможностями долгосрочной стратегии фирмы	Определить, что именно нуждается в оценке на длительную перспективу. Использовать различные средства оценки будущего. Дать предварительную оценку потенциала персонала и его динамики	Оценить способность имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе. Создать систему прогнозирования на изменения	Построить долгосрочную систему, обеспечивающую сочетание необходимой гибкости и стабильности. Увязать ее со стратегией бизнеса
Среднесрочная перспектива (управленческий)	Выбрать критерии отбора кадров. Разработать план действий на рынке рабочей силы. Исследовать возможности проникновения на новые рынки	Разработать план оплаты развития системы работников. Проработать вопросы создания систем льгот и премирования	Создать обоснованную систему оценок технических условий и будущего их развития. Создать центр оценки персонала	Разработать общую программу развития управленческой системы. Разработать меры поощрения саморазвития сотрудников. Проработать вопросы организационного развития	Определить линии продвижения работников. Увязать индивидуальные устремления работников с задачами фирмы
Краткосрочная перспектива (практический)	Разработать штатное расписание. Разработать план набора. Разработать схему передвижения работников	Разработать систему оплаты труда. Разработать систему премирования	Создать ежегодную систему оценок работников. Создать повседневную систему контроля	Разработать систему повышения квалификации и тренинга работников	Обеспечить подбор на отдельные рабочие места подходящих сотрудников. Спланировать ближайшие кадровые перемены

¹ Иванцевич Д.М. Человеческие ресурсы управления / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. М. : Дело, 1993. С. 32.

Так, на этапе разработки «плана реализации» происходит переход организационной стратегии (специфического курса действий фирмы) на язык конкретных мероприятий (тактика) как для фирмы в целом, так и для каждого из ее подразделений. Процесс формирования стратегии управления персоналом представлен на рис. 6.15.

Таким образом, стратегия управления человеческими ресурсами представляет собой разработанную руководством организации программу действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности, включающие набор основных целей, принципов и правил работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики организации (рис. 6.16). Пример стратегии управления персоналом одной из отечественных организаций приведен в приложении 2.

Данная программа также должна включать последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку этим решениям, провести их анализ.



Рис. 6.15. Влияние кадровой стратегии на тактику управления персоналом

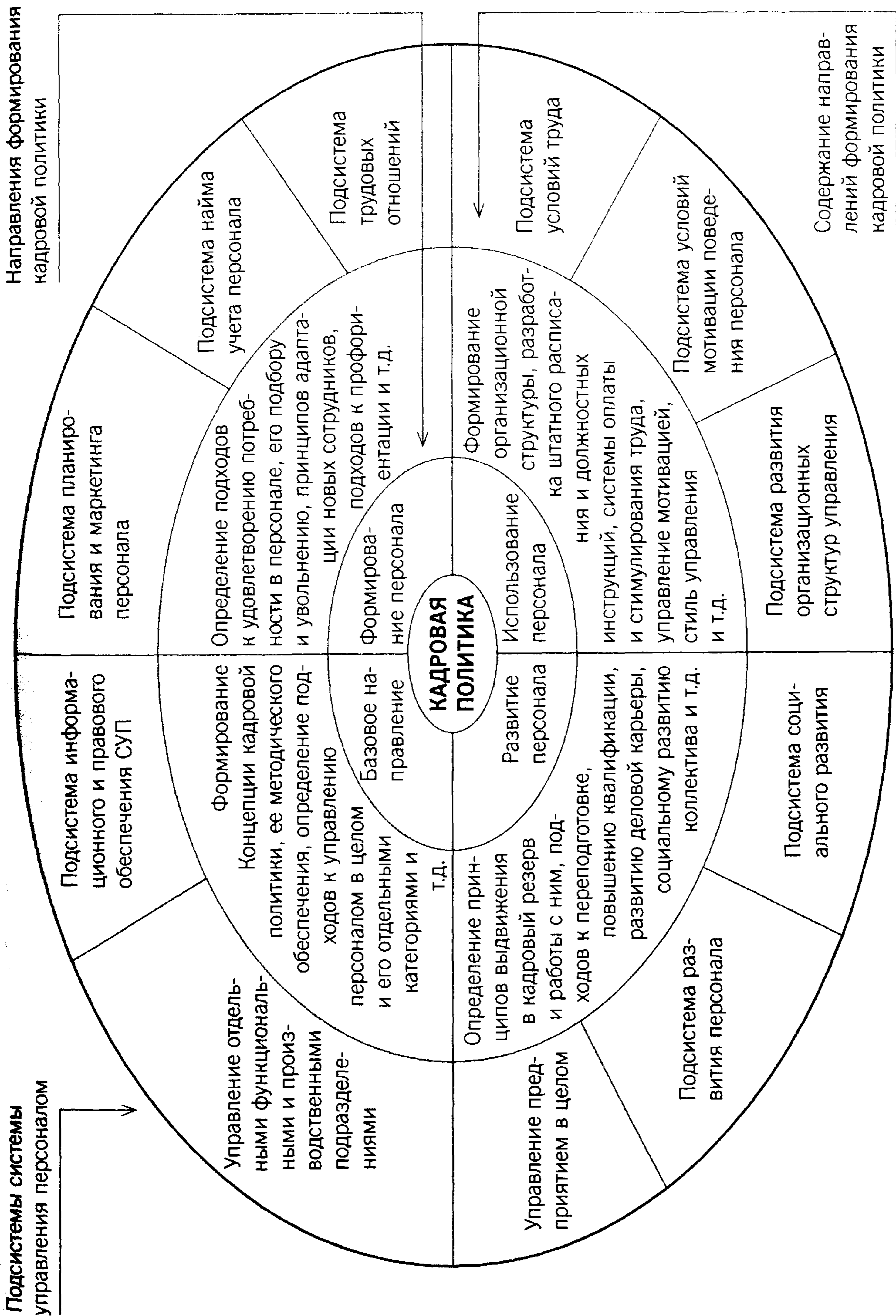


Рис. 6.16. Взаимосвязь подсистем системы управления персоналом (СУП) и направлений формирования кадровой политики

6.3. Стратегия управления человеческими ресурсами на разных этапах жизненного цикла организации

Перспективы развития человеческих ресурсов организации определяются ее стратегическими ориентирами, формируемыми в соответствии с оценкой влияния внутренних и внешних факторов и выбранным видом кадровой политики.

При *активной кадровой политике* руководство организации не только прогнозирует развитие кризисных ситуаций, но также имеет средства для воздействия на них. При *пассивной кадровой политике* отсутствует прогнозная оценка ситуации и УЧР сводится к ликвидации негативных последствий внешних воздействий. При *превентивной кадровой политике* УЧР ориентировано на обоснование прогнозов развития ситуации при недостатке средств для их реализации. При *реактивной кадровой политике* УЧР включает мероприятия, направленные на анализ ситуации и разработку мер по локализации проблем.

При *открытой кадровой политике* УЧР характеризуется тем, что удовлетворение потребности в работниках происходит за счет обращения к внешним источникам, существующим на рынке труда. При *закрытой кадровой политике* организация использует собственный кадровый потенциал для заполнения вакантных мест. Выбор организацией закрытой или открытой кадровой политики зависит от следующих факторов: ситуации на рынке труда, факторов внешней среды, корпоративной культуры.

В зависимости от выбранного варианта стратегии организации и кадровой политики, уровня планирования формируется система мероприятий, направленных на достижение соответствия персонала задачам деятельности организации с учетом конкретных целей на различных этапах ее развития¹. Стратегия УЧР разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и возможностей, предоставляемых внешней средой; определения компетенций, которые могут обеспечить организации устойчивое преимущество перед конкурентами. Стратегия УЧР предполагает: формулировку видения развития, выработку стратегии, выявление организационных компетенций, разработку и реализацию плана действий. При этом важным является выявление этапа жизненного цикла, на котором находится организация.

Решение проблемы формирования обоснованной стратегии УЧР на разных этапах жизненного цикла организации базируется на обеспечении высокого уровня конкурентоспособности работников, являющейся ключевым фактором конкурентоспособности компании. Формирование конкурентоспособности персонала происходит в течение всего жизненного цикла организации через развитие необходимых на текущем этапе компетенций. Учет особенностей жизненного цикла организации позволяет определить оптимальную стратегию развития, структуру, ключевые процессы, стиль руководства, требования к компетенциям персонала, обеспечивающие эффективность его деятельности.

Формирование и развитие конкурентоспособности работников в соответствии со стадией жизненного цикла позволяет организации успешно справляться как с внутренними задачами, так и с вызовами внешней постоянно меняющейся среды. Индивидуальная конкурентоспособность каждого работника и конкурентоспособность персонала в целом позволяют создавать конкурентоспособную продукцию (товары, услуги), поддерживая тем самым конкурентоспособность предприятия². На наш взгляд, *конкурентоспособность ра-*

¹ Пархомчук М.А. Стратегия управления человеческими ресурсами организации // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2010. № 3. С. 16.

² В данном разделе использованы некоторые материалы кандидатской диссертации К.А. Данкер «Управление конкурентоспособностью работников на разных этапах жизненного цикла организации» (Воронеж, 2016), руководителем которой являлась А.А. Федченко.

ботника следует понимать, как трансформируемый уровень компетенций, отражающий степень развития полезных для осуществления профессиональной деятельности личностных и деловых качеств по отношению к аналогичным субъектам рынка труда с целью достижения более выгодной позиции¹. Трансформируемость уровня компетенций, определяющих конкурентоспособность работника, имеет разные формы проявления в зависимости от этапа жизненного цикла организации.

Российский подход к формированию и развитию конкурентоспособности персонала заключается в том, что для работодателя, как правило, не столько важен оконченный вуз или потенциал работника, выраженный в способности обучаться, общем уровне развития, сколько важен опыт работы и специфические профессиональные навыки, отражающие не потенциальную, а реальную ценность работника на момент приема на работу. Такая тенденция вполне закономерна, так как обучение персонала воспринимается работодателем как дополнительные расходы, которые увеличивают срок окупаемости инвестиций в сотрудника, а вероятность того, что работник останется работать в фирме до окончания этого периода, а тем более после, представляется очень малой. Поэтому в России популярно «перетягивание» ценных работников из фирм-конкурентов (хэдхантинг). Поскольку работодатели часто прибегают к подобным методам, они не хотят вкладываться в развитие работников, боясь, что их «перетянут» конкуренты. Сравнительная статистика текучести кадров в России и за рубежом показывает, что средний российский работник меняет работу раз в 2—3 года. В то время как, например, в США этот срок составляет 7—8 лет. В Японии нередко в одной фирме трудятся семьями до пенсии².

Традиционная японская система формирования и обеспечения конкурентоспособности персонала во многом имеет общие черты с западным подходом, но еще более ориентирована на максимально полное раскрытие и использование человеческого потенциала. Хотя принцип пожизненного найма все еще используется на японских предприятиях, тем не менее все более активно внедряются новые более гибкие и выгодные для работодателей системы найма. Безусловно, проблема текучки кадров для Японии не является определяющей при инвестировании в обучение и развитие персонала, так как традиционно увольнение негативно воспринимается сотрудниками. Огромное количество социальных гарантий и бонусов, выплачиваемых работнику, так же, как и на Западе, создает условия, когда работник не заинтересован менять компанию.

Система установления «человеческих отношений в промышленности», зародившаяся в США в 1930-х гг. и внедрявшаяся в Японии с 1950-х гг., воспитывает в работниках чувство принадлежности к предприятию, что повышает производительность труда и создает оптимальную корпоративную культуру. В соответствии с данной системой особенно активно подчеркивается равноправие рабочих с руководящим персоналом, когда руководство лично обходит рабочие места, приветствуя и лично интересуясь у каждого сотрудника о положении дел на его участке ответственности.

Одной из основных черт японского стиля управления персоналом, отражающейся на способах формирования конкурентоспособности работников, является преобладание коллективных интересов над индивидуальными. Например, сотрудники могут выйти работать сверхурочно или в свой отпуск, так как этого требуют интересы организации. В свою очередь компании заботятся о своих сотрудниках, повышая заработную плату и осуществляя

¹ Данкер Н.А. Управление конкурентоспособностью работников на разных этапах жизненного цикла организации : дис. ... канд. экон. наук. Воронеж, 2016. С. 31.

² Течет река... и кадры // Newslab.ru — <http://newslab.ru/blog/506579>

единовременные выплаты в зависимости от так называемых жизненных пиков (женитьба, покупка дома, рождение детей и т.д.), поощряют сотрудников как за выслугу лет, так и за личные и коллективные достижения в улучшении производительности труда, что непосредственно отражается на заработной плате.

Процесс формирования конкурентоспособности работников в Японии учитывает национальные особенности и менталитет работников. В то же время системы «кайдзен» и «кружки качества», используемые на японских предприятиях, известны во всем мире и внедряются в производственную практику с целью повышения эффективности в других странах. Основной отличительной чертой японского подхода к формированию конкурентоспособности работников является упор на обучение на рабочем месте без отрыва от производства через наставничество и систему ротаций внутри компании или группы компаний. Однако применяется и обучение с отрывом от производства как во внутрифирменных учебных центрах, так и прибегая к помощи специализированных неправительственных центров, таких как Японский центр производительности труда, Японская ассоциация эффективности производства, Японский центр экономических исследований и др.

Еще одной характерной чертой японского подхода к формированию и развитию конкурентоспособности работников является активное использование аттестации сотрудников. Для того чтобы перейти на вышестоящую должность, необходимо сдать экзамен, что обеспечивает прозрачность продвижения каждого сотрудника по службе. Несмотря на эффективность и самобытность японской системы управления персоналом, она все более становится похожей на американскую (западную), перенимая ее методы и принципы.

Западный подход к персоналу обеспечивает экономию для развитых стран в миллиарды долларов. Так, история экономического успеха США неразрывно связана с переманиванием высококвалифицированных специалистов из других стран, целые отрасли, такие как текстильная, сталелитейная, высокотехнологичные отрасли промышленности, были созданы эмигрантами из Австрии, Великобритании, Швейцарии и России. Текущая ситуация говорит о том, что США до сих пор успешно использует эту стратегию. Так, по подсчетам Института американского предпринимательства (American Enterprise Institute), 41% патентных заявок на изобретения, поданных в США в 2010 г., были детищами иностранных талантов¹.

Уровень конкурентоспособности персонала прямо пропорционально зависит от развития необходимых в трудовой деятельности компетенций, что должно учитываться при формировании стратегии УЧР. Поскольку не существует однозначного подхода к определению конкурентоспособности работников, то отсутствует устоявшийся подход и к пониманию компетенций. По мнению Р. Бояциса, не существует какого-то одного универсального фактора успеха, но существует целый набор факторов, отличающих успешных менеджеров от менее успешных: личностные качества, поведенческие характеристики, мотивы и опыт. Р. Бояцис определяет понятие компетенции как «сумму способностей, которыми обладает конкретная личность и которая направляет ее поведение на соответствие требованиям работы и достижение желаемых результатов». Им были выделены следующие ключевые компетенции менеджера: цели управления, руководство подчиненными, управление человеческими ресурсами и лидерство².

Понимание компетенций Д. Мак-Клелландом довольно схоже с формулировкой данного термина Р. Бояцисом, он определяет компетенции как «характеристики людей, ко-

¹ «Утечка мозгов» как глобальное явление. Причины и последствия // Центр гуманитарных технологий (информационно-аналитический портал) — <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2008/1653>

² Спенсер Л.М. Компетенции на работе / Л.М. Лайл, С.М. Спенсер ; пер. с англ. М. : НИППО, 2005. С. 19.

торые, с одной стороны, могут быть измерены, с другой — позволяют отличить работников, показывающих высокие результаты, от работников, показывающих низкие результаты в работе». М. Армстронг определил, что компетенции «связаны с ключевыми аспектами поведения личности и влияют на эффективность деятельности. Поведенческие компетенции включают в себя следующие характеристики: коммуникативные навыки, лидерство, аналитические способности, ориентация на результат и т.д.»¹.

Организация экономического содействию развитию (ОЭСР) в «Европейской системе квалификаций» определяет компетенцию как «способность человека самостоятельно применять в том или ином контексте различные элементы знаний и умений»².

Отечественные авторы термин «компетентность» в большинстве случаев используют для выражения достаточного уровня квалификации и профессионализма специалиста. Так, А.И. Турчинов определяет компетентность как степень выраженности присущего человеку профессионального опыта в рамках компетенции конкретной должности³.

Ю.Г. Одегов и Г.Г. Руденко подчеркивают важность включения в понятие компетенции личностных особенностей (например, коммуникативная адекватность, умение доводить дело до конца, увлеченность своей работой и др.), так как они оказывают непосредственное влияние на качество выполняемой работы через взаимодействие с профессиональными компетенциями. По мнению этих ученых, компетенция представляет собой «комплексное понятие, которое включает в себя личностные особенности человека, его способности, опыт, мотивацию и, безусловно, поведение, т.е. как человек реализует имеющийся у него потенциал»⁴.

В трудах А.Л. Слободского, Я.Я. Клементовичус и О.Д. Смирновой компетенции можно оценить только через их проявление в поведении, деятельности работника и результатах этой деятельности. При этом важны условия, в которых реализуются компетенции. Ключевой характеристикой компетенции является ее способность развиваться и накапливаться с получаемым опытом⁵.

Таким образом, *компетенции работников* определяются как набор личностных и профессиональных характеристик, навыков, мотивов и опыта, определяющих качество выполнения профессиональной деятельности. Данное выше определение конкурентоспособности работников учитывает уровень развития необходимых для выполнения профессиональной деятельности личностных и деловых качеств, т.е. уровень развития компетенций.

Развитие компетенций происходит посредством освоения новых необходимых практических навыков и развития имеющихся личностных качеств, используемых в работе, а также повышения профессиональной и общей культуры персонала, включающей потребность в саморазвитии и самообразовании. Развитие компетенций работников повышает уровень их конкурентоспособности.

В зависимости от подхода к определению понятия компетенции различают множество вариантов классификации видов компетенций. Так, **ОЭСР предлагает** следующее разделение:

- **КОГНИТИВНЫЕ** компетенции, отражающие способность использовать теории и понятия, а также явные и «скрытые» (полученные в результате накопления опыта) знания;

¹ Миллс Р. Компетенции / пер. с англ. М. : НИППО, 2004. С. 28.

² Европейская система квалификаций. URL : <http://fedmet.org/files/Sector%20Skills%20Council/World%20Experiance/EQF.pdf>

³ Управление персоналом : учебник / под общ. ред. А.И. Турчинова. М. : Изд-во РАГС, 2009. С. 255.

⁴ Одегов Ю.Г. Экономика персонала. Часть 1. Теория : учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. М. : Альфа-Пресс, 2009. С. 602.

⁵ Малкова И.Ю. Проблема проектирования в компетентностном подходе // Вестник Томского госуниверситета. 2007. № 298. С. 186.

- функциональные компетенции (по сути, отражают профессиональные навыки, необходимые для осуществления профессиональной деятельности);
- личностные компетенции (наработанные поведенческие ситуативные навыки)¹.

Ю.Г. Одегов и Г.Г. Руденко предлагают деление профессиональных компетенций на следующие виды: функциональная, интеллектуальная, ситуативная и социальная компетенции (табл. 6.15).

Таблица 6.15

Виды профессиональных компетенций

Виды компетенций	Включает в себя
Функциональная (профессиональная, специальная)	Профессиональные знания, навыки, образование, деловая надежность, способность успешно и безошибочно осуществлять свою должностную деятельность и проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие
Интеллектуальная	Способность к аналитическому мышлению, логике, анализу и синтезу, построению гипотез, владение способами личностного самовыражения и саморазвития, способность к научным обоснованиям и творческому решению проблем, доскональное знание дела, существа работы, сложных связей, явлений и процессов, возможных способов и средств достижения намеченных целей
Ситуативная	Жизненный и профессиональный опыт, адаптационная способность действовать в соответствии с ситуацией, выбирая из множества способов поведения наиболее эффективный в данных ситуационных условиях
Социальная	Наличие коммуникативных навыков и способностей к бесконфликтному общению, умение сотрудничать, поддерживать ровные отношения с людьми, оказывать социальную и психологическую помощь, эффективно взаимодействовать в команде, демонстрировать гибкость и искусство влияния, осуществлять неформальное лидерство, правильно воспринимать мнение других

Источник: Одегов Ю.Г. Экономика персонала. Часть 1. Теория : учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. М. : Альфа-Пресс, 2009. С. 607.

В своих работах Г.И. Коноплева, А.С. Борщенко и К.В. Василенко разделяют компетенции на мотивационные, интеллектуальные, функциональные и межличностные². Такое деление вполне соотносится с категориями, предложенными Ю.Г. Одеговым и Г.Г. Руденко, за исключением категорий мотивационных и ситуативных компетенций, что отражает акценты в понимании термина «компетенция».

Также специалисты говорят о возможности классификации компетенций на корпоративные, управленческие (менеджерские) и профессиональные (компетенции должности)³. Данная классификация является более общей, на наш взгляд, и каждая из групп может делиться в соответствии с приведенными классификациями.

В работах ученых, занимающихся данной тематикой, в последнее время появилось понятие ключевых компетенций. Ключевые компетенции отражают часть компетенций работника, обеспечивающих конкурентный успех организации. По мнению К. Безенберг и Б. Кюпперса, к ключевым компетенциям помимо профессиональных компетенций так-

¹ Одегов Ю.Г. Экономика персонала. Часть 1. Теория : учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. М. : Альфа-Пресс, 2009. С. 607.

² Коноплева Г.И. Повышение конкурентоспособности персонала организации / Г.И. Коноплева, А.С. Борщенко, К.В. Василенко. URL : <http://www.scienceforum.ru/2013/pdf/9375.pdf>

³ Володина Н. Модель компетенций — это не сложно // HR-портал — <http://hr-portal.ru/article/model-kompetenci-eto-ne-slozhno>

же относятся надпрофессиональные метакомпетенции (эмпатия, способность к рефлексии, умение предпринимательно думать и др.) и внутреннее восприятие работы¹.

Определяя необходимый набор и уровень развития *ключевых компетенций*, компания задает минимальную планку конкурентоспособности персонала и косвенно формирует желаемую корпоративную культуру. На наш взгляд, к ключевым компетенциям можно отнести стремление работника к саморазвитию, клиентоориентированность (относительно внешнего или внутреннего клиента), проактивность (умение просчитывать и выполнять необходимые действия на шаг вперед) и креативность мышления.

При ориентации сотрудников на формирование ключевых компетенций, требующихся для успешного выполнения работы, необходимо ориентироваться на цели компании и результаты, которых она хочет добиться. После составления списка ключевых компетенций определяется, за счет каких подразделений и каких конкретно сотрудников возможно достичь стратегических целей через реализацию персоналом этих компетенций.

Для каждого такого сотрудника составляется профиль компетенций, включающий в себя как корпоративные, так и компетенции должности, в том числе ключевые. Иногда проводится ранжировка важности тех или иных компетенций в профиле. Помимо списка компетенций модель компетенций должна включать подробное описание уровней владения ею. Как правило, используется от трех до пяти уровней, меньшее количество не дает достаточной информации, большее же количество усложняет на практике возможность оценки уровня развития компетенции. С целью достижения положительного результата описание уровней владения компетенцией должно трактоваться однозначно и максимально понятно.

Уровень развития компетенций работника непосредственно определяет его конкурентоспособность и способен трансформироваться с течением времени. Таким образом, выявление взаимосвязи конкурентоспособности работников и жизненного цикла организации базируется, на наш взгляд, на использовании компетентностного подхода².

Понимание схожести пути развития любой организации (как коммерческой, так и некоммерческой) с живым организмом пришло к экономистам еще в 60-е гг. прошлого столетия, однако количество стадий, определяющие их характеристики, последовательность и подходы к управлению этапами жизненного цикла разнятся кардинально. На настоящий момент существует ряд моделей жизненного цикла организации, носящих теоретический характер, так как на практике организация может обладать характеристиками присущими разным стадиям жизненного цикла, поскольку развитие ее подразделений происходит не синхронно. Сопоставление разных моделей жизненного цикла организации представлено в приложении к данному разделу.

Несмотря на то что различные авторы спорят о длительности и природе стадий развития, все они солидарны в том, что каждая стадия содержит ее собственную уникальную структуру, системы и стиль лидерства. Переходы от одной стадии к другой не происходят естественно и гладко, независимо от силы и пожеланий высшего руководства. Однако теоретические модели управления жизненным циклом организации позволяют выделить этапы, через которые проходит организация, независимо от сферы ее деятельности, предсказать возможности и типичные проблемы, возникающие в организации в зависимости от того этапа жизненного цикла, на котором она находится, и помогают вывести организацию на оптимальный путь развития (табл. 6.16).

¹ Безенберг К. В центре внимания — сотрудник: что способно изменить сферу труда будущего / К. Безенберг, Б. Кюперс; пер. с нем. А.С. Полевщикова. М.: Элит Москва, 2014. С. 32.

² Федченко А.А. Компетентностный подход при оценке уровня конкурентоспособности персонала / А.А. Федченко, К.А. Данкер // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2015. № 10. С. 34—40.

Таблица 6.16

Соотнесение стадий жизненного цикла, типов стратегии организации и особенностей персонала

Стадия и ее цель	Тип стратегии	Краткая характеристика стратегии	Характеристика особенностей персонала
Формирование «Заявка» на рынке товаров/услуг	<i>Предпринимательская</i> Привлечь внимание к товару, найти своего потребителя, организовать продажу и сервис, стать привлекательным для клиента	Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания — быстрое осуществление ближайших мер	Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Малая сменяемость ведущих сотрудников
Интенсивный рост «Размножение систем»	<i>Динамический рост</i> Нарастающий рост объемов и качества услуг и соответственно числа структур	Степень риска — меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Письменная фиксация политики фирмы и основных процедур	Организационная закреплённость, тесное взаимодействие, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация персонала
Стабилизация Закрепление на рынке, достижение максимального уровня рентабельности	<i>Прибыльность</i> Поддержание системы в равновесии	В центре внимания — сохранение существенного уровня прибыльности. Минимизация затрат, возможно прекращение найма. Хорошо развита управленческая система. Созданы и действуют различного рода процедурные правила	Служащие, достигающие максимальных результатов (количества и качества) при невысоком уровне затрат и низком уровне риска
Спад Прекращение нерентабельного, затратного производства	<i>Ликвидация</i> Ликвидация части производства, продажа с максимальной выгодой, как финансовой, так и психологической	Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем — сокращение работающих	Работники, не приверженные фирме, готовые работать короткое время, узко ориентированные
Возрождение	<i>Предпринимательская/ Ликвидация</i> Снижение объемов, поиск нового продукта и путей оптимизации деятельности	Осуществляются действия по сокращению затрат с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу	Гибкость к изменяющимся условиям, ориентация на долгосрочные цели, самоотверженность, готовность переносить длительный дискомфорт в условиях и оплате труда

Источник: Управление персоналом. М. : Банки и биржи. М. : Юнити, 1998. С. 78—79.

Созданные исследователями модели жизненного цикла организации так многочисленны и так разнородны (одни модели разрабатывались для частных предприятий, другие для государственных учреждений, третьи рассчитаны только на малые и средние предприятия

и т.д.), что требуется интегрированный подход, в основу которого может быть положена концепция жизненного цикла организации И. Адизеса. Это наиболее современная и всеобъемлющая теория, позволяющая проанализировать практически все подсистемы организации, в том числе и персонал.

Развитие организации представляется И. Адизесом как естественный, запрограммированный процесс прохождения ряда обязательных стадий, подобно биологическому объекту. При этом акцентируется внимание на невозможность перепрыгивания через указанные этапы. В своей модели И. Адизес выделяет десять последовательных этапов жизненного цикла организации: ухаживание, младенчество, «Давай-Давай», юность, расцвет, поздний расцвет, аристократизм, Салем-сити, бюрократизация, смерть (рис. 6.17).

Этапы развития

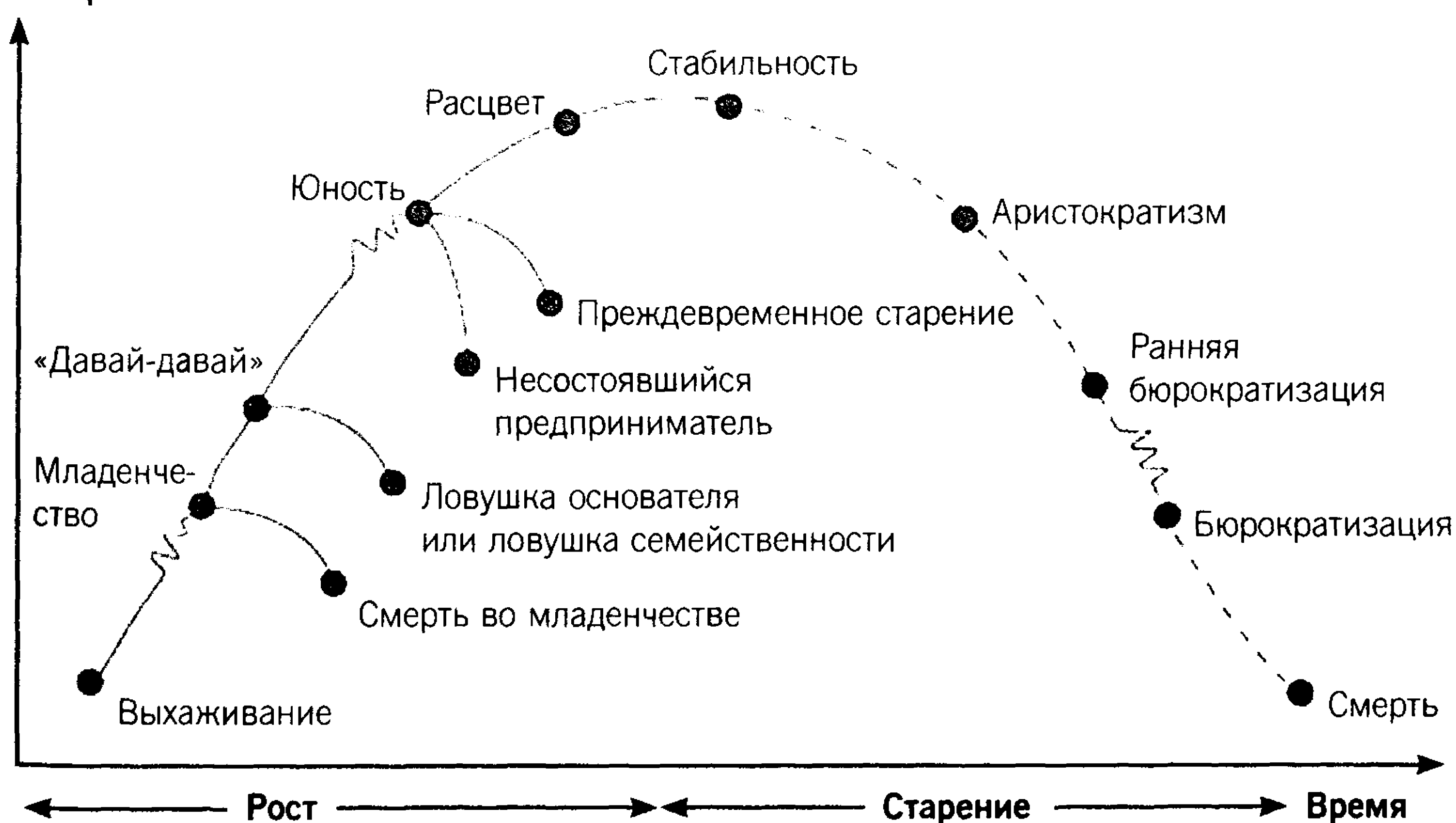


Рис. 6.17. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

Источник: Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. под науч. ред. В.Г. Кузина. СПб. : Питер, 2012. С. 139.

Разделяя в целом позицию И. Адизеса, считаем более целесообразным в российской практике использовать следующие названия стадий жизненного цикла организации, соответствующие этапам в его концепции: формирование (рождение), адаптация (младенчество), активизация (Давай-Давай), стабилизация (юность), расцвет (расцвет), консервация (аристократия), стагнация (бюрократия) и деградация (Салем-сити).

Жизненный цикл организации и стратегия управления ее человеческими ресурсами тесно взаимосвязаны, так на стадии становления организации упор делается на привлечение квалифицированных кадров рабочих, специалистов, менеджеров. При этом заработная плата может устанавливаться даже выше, чем по отрасли в целом.

На стадии роста организации делаются, как правило, большие капитальные вложения в развитие производства, в том числе и в человеческие ресурсы, их обучение и развитие.

На стадии зрелости организации, когда многие подходы к решению кадровых проблем уже сложились и организационная культура оформилась, возникает опасность застоя в организации и ослабления трудовой мотивации.

Стадия сокращения и реорганизации производства сопровождается обострением трудовых проблем, которые требуют нестандартных решений от работников службы управления человеческими ресурсами.

В отличие от биологических объектов организация, по нашему мнению, может находиться в состоянии расцвета долгое время при условии обеспечения верного стратегического и тактического управления. Во избежание попадания на нисходящую ветвь развития организации необходимо в период между стадиями юности и расцвета предложить новую бизнес-идею или принципиально модифицировать старую, чтобы к моменту достижения стадий старения иметь возможность превратить новый бизнес в основной. Этот подход можно назвать «реинкарнацией» бизнеса. Практически все компании, существующие длительное время (более ста лет), так или иначе проходили через этот процесс. Помимо этого, организация может восстановиться и продолжить свой рост, даже если в настоящее время находится на стадии спада, при условии решения патологических проблем позволяющего организации вернуться на путь развития.

В основу выделения стадий жизненного цикла организации И. Адизеса положено соотношение двух параметров ее деятельности — гибкости и контролируемости. Гибкость — это способность организации адаптироваться к внешним и внутренним изменениям, а также способность руководства действовать вне жестких рамок, правил и норм. Контролируемость — это степень регламентации деятельности организации и ее членов, а также жесткости механизмов координации и контроля.

Гибкость и контролируемость в процессе формирования конкурентоспособности организации можно выразить через степень наработки четырех компетенций, уровень которых можно оценивать, как для организации в целом, так и для ее работников в частности: Р (purposeful) — исполнение, А (administrative) — администрирование, Е (entrepreneurial) — инновационность, I (integrative) — интеграция¹.

Можно расширить сферу применения данной методики, используя данные компетенции для определения конкурентоспособности не только руководителей, но и всего персонала. Так, функции А (администрирование) также, как и Е (инновационность), могут реализовываться не только руководством компании, но и, например, в системе кайдзен, на уровне рабочих и специалистов. Функции Р (исполнение) и I (интеграция), хотя и должны транслироваться менеджментом, но уровень их реализации напрямую зависит от уровня развития данных компетенций у персонала компании. Разбивка компетенций персонала по блокам Р, А, Е и I представлена в табл. 6.17.

Чтобы выявить соответствие или несоответствие имеющегося уровня развития компетенций персонала необходимому уровню, следует определить эталон для каждой стадии жизненного цикла организации. Так, на этапах формирования и адаптации должны быть максимально развиты компетенции блока I, т.е. должно быть четкое видение компании в целом, ее миссии и цели, сотрудники должны быть крайне преданы делу и максимально сплочены друг с другом. Безусловно, без развитого блока компетенций Е компания не сможет предложить что-либо интересное потребителю, простое копирование уже существующего не принесет долгосрочного успеха. Компетенции исполнительского блока только на-

¹ Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. под науч. ред. В.Г. Кузина. СПб. : Питер, 2012. С. 237.

чинают нарабатываться персоналом, а компетенции блока А практически могут находиться на минимальном уровне.

По мере развития персонал уже понимает, для чего создана компания и что она будет делать, какой продукт (товар, услугу) производить, поэтому компетенции блока Е и I должны присутствовать, но их уровень не столь важен, как на предыдущих этапах. На первый план выходят компетенции исполнительского блока Р, персонал должен быть максимально клиентоориентирован, чтобы наработать лояльную, приверженную компании клиентскую базу.

Таблица 6.17

Блоки компетенций для определения конкурентоспособности персонала

Блок компетенций	Содержание блока	Способ измерения
Блок компетенций интеграции (I)	Стремление к мультифункциональности (взаимозаменяемости сотрудников), поощрение взаимопомощи, навыки работы в команде, уровень мотивации к профессиональному и личностному саморазвитию	Можно оценить посредством определения силы и направленности корпоративной культуры в отделе
Предпринимательские компетенции (Е)	Гибкость в восприятии нового, скорость обучения, активное проявление креативности в повседневной работе	Можно определить путем измерения инновационной восприимчивости персонала
Блок компетенций администрирования (А)	Способность формализовывать выполняемые рабочие процессы и следовать принятым в компании инструкциям, регламентам и кодексам	Можно определить через наличие инструкций и кодексов их достаточность и степень реализации на практике
Исполнительские компетенции (Р)	Степень понимания важности клиентов, наличие желания как можно лучше удовлетворить их потребности, готовность проявлять гибкость при исполнении заказа как в отношении самой продукции, так и в отношении процедуры приема и исполнения заказа, понимание коллег как внутренних клиентов, стремление быть лучше по сравнению с фирмами-конкурентами	Можно определить через оценку лояльности и степень клиентоориентированности персонала

Источник: Федченко А.А. Компетентностный подход при оценке уровня конкурентоспособности персонала / А.А.Федченко, К.А. Данкер // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2015. № 10. С. 34—40.

На этапе стабилизации ситуация в компании несколько стабилизируется, уже наработан достаточный опыт для формализации рабочих процессов, поэтому появляется потребность в высоком уровне компетенций административного блока А.

Таким образом, к стадии расцвета персоналом будут наработаны все блоки компетенций. Наиважнейшей задачей на данном этапе является поддержание на высоком уровне компетенций блоков Е и Р. Блок Е может поддерживаться разными способами: путем диверсификации бизнеса, внедрения системы кайдзен, созданием внутреннего предпринимательства и т.д. Компетенции блока Р формируются и поддерживаются не только посредством обучения правильному общению с клиентом и постоянного мониторинга потребностей рынка, но и посредством формирования корпоративной культуры ценности внутреннего клиента, так как сотрудники не могут транслировать клиентам отношение,

отличное от того, которое испытывают внутри компании сами. Подобные мероприятия, формирующие и поддерживающие необходимые компетенции персонала, могут удержать организацию на этапе расцвета бесконечно долго.

При неэффективном менеджменте персонал и компания в целом будут терять нарабатываемые компетенции, начиная с компетенций блока Р (компании с достаточно большой клиентской базой и обширными финансовыми ресурсами постепенно забывают, для кого они существуют), затем уровень компетенций блока Е становится недостаточным (незначительно совершенствуется популярный продукт, в то время как другая компания может осуществить принципиальный прорыв), так организация переходит на этап деградации. На этом этапе вместо поиска новых решений начинается поиск виновного, что уничтожает атмосферу взаимопомощи и доверия, являющуюся обязательным условием поддержания компетенций блока I. На последнем этапе не остается ничего кроме регламентов, правил и способности им следовать, но это уже не сможет спасти компанию, для возрождения потребуется восстановление остальных блоков компетенций.

На всех этапах в большей или меньшей степени необходима контролируемость, реализуемая, как правило, через функции Р и А, но превышение ее над необходимостью приводит к увеличению «жесткости» компании, уменьшению ее инновационного потенциала (Е) и появлению патологических проблем, что в конечном счете приводит к упадку и смерти компании. Этого можно избежать посредством усиления функции интеграции (I). Роль I является основой успешного долгосрочного развития организации. *Интегрирующая роль* создает культуру взаимозависимости и родственности, воспитывающую уникальный организационный климат, который превосходит силу любого отдельного индивида. Организации должны обладать видением, ценностями, философией, моделями поведения и убеждениями, объединяющими людей независимо от выполняемых ими функций. *Интегрированность компании* — это осознание себя сотрудниками членами одной команды, стремящейся к достижению общей цели. Интеграция означает превращение организационного сознания из механистического в органическое. Природа механистического сознания не предусматривает внутренней взаимосвязи частей целого, обеспечивающей его надлежащее функционирование и саморегулирование. Хорошо интегрированная организация не нуждается в дополнительных ресурсах на случай непредвиденных затруднений. Чтобы обеспечить достижение общей цели, все компоненты такой организации в случае необходимости могут поддерживать друг друга. В то же время ни один из этих элементов не является незаменимым.

Интегрированность компании достигается и выражается исключительно путем интеграции работников и соответствующих методов управления персоналом, позволяющих эту интеграцию усиливать. Таким образом, развитие сплоченности коллектива организации, культуры сотрудничества и кооперации, выработка общей цели и миссии, способствуя повышению конкурентоспособности персонала и компании в целом, оказывается основой успешного развития организации. Отсюда, конкурентоспособность работников — это не только набор определенных качеств, знаний, навыков и умений (т.е. компетенций), но и способность их наиболее полного использования как самостоятельно, так и в сотрудничестве.

На всех этапах жизненного цикла компания для достижения и удержания успеха должна быть внутренне и внешне интегрирована, что проявляется в уважении и доверии как между сотрудниками, так и относительно внешних клиентов. Сотрудники компании не могут транслировать своим клиентам отношение, отличное от того, что они видят внутри организации в отношении себя. Синхронизация же процессов внутренней и внешней интегра-

ции порождает синергетический эффект. Доверие и уважение позволяют минимизировать необходимость контроля и уменьшить бюрократию в компании, а также освободить часть ресурсов организации, что дает возможность их направления на ее развитие.

В любой организации на любом из этапов периодически возникает конфликт интересов. Для его эффективного разрешения сотрудники организации должны создавать атмосферу взаимного доверия и вырабатывать видение взаимовыгодного существования в будущем, что и соответствует процессу формирования (I). Они должны поверить в то, что получат выгоды от создания долгосрочных отношений, даже если в краткосрочной перспективе кто-то из них будет оказываться в выигрыше, а кто-то в проигрыше. До тех пор, пока все стороны не будут доверять друг другу, краткосрочные конфликты интересов будут влиять на их поведение и затруднять продуктивную реализацию целей и миссии компании.

Все теории жизненного цикла организации подразумевают *наработку производственных навыков компанией* по мере прохождения этапов жизненного цикла, а значит, интегрированность организации повышается, так как даже при смене отдельных работников наработанные компетенции остаются в целом неизменными. Однако на практике в результате большей или меньшей текучести кадров, а также в результате роста компании, а значит, и найма новых сотрудников, интегрированность компании снижается: новые сотрудники не всегда разделяют ценности и цели компании, адаптация даже подходящих сотрудников занимает время и отнимает часть ресурсов компании. То есть компания продолжает работать за счет накопленных компетенций и репутации, что позволяет ей получать прибыль даже на стадиях старения, не замечая стоящих проблем. Однако работники по отдельности теряют необходимые для дальнейшего развития компании компетенции, и компания попадает в ситуацию, когда прошлые успехи компании и все еще высокие показатели прибыли не позволяют увидеть реальную ситуацию и не вызывают желания что-то менять.

Так, интеграция (I) проходит преобразования на всех этапах жизненного цикла, ее максимумы, как правило, приходятся на этапы «формирование», «адаптация» и «активизация» и снижается с приходом стабилизации, однако на этапе расцвета компания должна суметь восстановить эту функцию, чтобы не перейти на стадии «консервация», «стагнация» и «деградация».

Таким образом, исходя из существования четырех показателей, отражающих стадию жизненного цикла организации, и ведущей роли интеграции при прохождении возрастных кризисов компании, на наш взгляд, к *основным индикаторам стадии жизненного цикла организации* следует отнести:

- силу и направленность корпоративной культуры, характеризующие уровень I (интегрированности) компании;
- индекс инновационной восприимчивости персонала, отражающий уровень развития функции E (инновационности) в организации.

К *вспомогательным*, но не менее важным:

- уровень клиентоориентированности сотрудников, показывающий уровень развития функции P (исполнения);
- уровень формализации и бюрократизации процессов, функцию A (администрирования).

Оценка перечисленных показателей позволяет как определить стадию, на которой находится компания, так и при сопоставлении их с идеальными показателями оценить уровень конкурентоспособности работников исследуемой организации.

Восстановление функции интеграции для достижения и удержания компании на стадии расцвета тесно связано с созданием «*научающейся организации*». Хотя сам термин «научающаяся организация» известен давно, новый всплеск интереса к этой проблеме

связан с работами П. Сенге¹. Он дал описание научающейся организации и ввел понятия адаптивного и генеративного научения. Адаптивное научение — это шаги научающейся организации, направленные на приспособление к окружающей среде, а генеративное научение предполагает уже творческий подход, инновации, предвидение и предугадывание возможных изменений. Генеративное научение ведет к переосмыслению опыта организации и ее научению с помощью этого переосмысления.

Генеративное научение приводит не только к пересмотру организационных целей, но и к переоценке ценностей и других компонентов организационной культуры. Кроме того, оно предполагает, что сотрудники организации, участь, не только получают новые знания и меняют себя, но и вырабатывают новые, более совершенные навыки.

Определенное влияние на развитие научного подхода к организационному научению оказали труды У. Матураны, Ф. Варелы и Н. Люмана. Они ввели понятие *аутопойезиса* — совокупности процессов, с помощью которых система самовоспроизводит свои компоненты, поддерживая таким образом свою самоидентичность². Организационная система определяет главные отношения, которые и определяют ее как систему, структура же ее и взаимодействие элементов могут меняться в зависимости от воздействий и изменений внешней среды.

Организация обладает знаниями, которые помогают ей познавать окружающую среду и распознавать релевантные ф. Кроме того, эти знания, а также рефлексия по отношению к происходящему в организации и вне ее помогают различать организацию и среду, организацию и ее части, «своих» и «чужих». Аутопойезис в этом случае — процесс, который обеспечивает замену элементов системы, перестройку структуры, адаптацию к внешним условиям, налаживание и воспроизводство коммуникаций. Особенно ярко аутопойетические процессы проявляются в формировании и развитии организационной культуры и в развитии механизмов организационной координации.

Процесс *организационного научения* наибольшее влияние оказывает на культуру организации, благодаря чему меняются не только взгляды и ценности, меняются и базовые представления членов организации:

- каждый в организации может быть источником идей (это значит, что каждому должен быть открыт доступ к необходимой информации);
- люди, стоящие ближе к проблемам, обладают лучшими идеями относительно их решения (в организации должна быть развита система делегирования полномочий);
- обучение происходит не только сверху вниз, но и наоборот (метод «кайдзен»);
- новые идеи всегда важны для развития организации (система стимулирования должна вознаграждать людей, генерирующих новые идеи);
- ошибки и неудачи — это в большей степени возможность для научения, а не повод для наказания (смена ценностной парадигмы в оргкультуре).

Таким образом, компания для успешного развития должна нарабатывать все четыре компетенции (административная А, исполнительская Р, предпринимательская Е и интегративная I), однако формирование интегрированности (I) компании происходит посредством:

- создания уникальной корпоративной культуры, основанной на уважении и доверии;
- выработки общей цели и миссии компании;
- поощрения сотрудничества и взаимопомощи в компании.

¹ Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / пер. с англ. Б. Пинскер. М. : Олимп-Бизнес, 2009. С. 194.

² Матурана У. Древо познания. Биологические корни человеческого понимания / У. Матурана, Ф. Варела ; пер. с англ. Ю.А. Данилова. М. : Прогресс-Традиция, 2008. С. 139.

Интегрированность обеспечивает условия для формирования и поддержания высокого уровня конкурентоспособности персонала, позволяющих организации легко преодолевать кризисные периоды для ее дальнейшего успешного продвижения от одной стадии к другой. Преодоление этих кризисных периодов достигается благодаря слаженной работе персонала организации и посредством наработки определенных компетенций каждым работником в отдельности. Нарботка данных компетенций, с одной стороны, происходит в процессе самой работы, с другой стороны, требует дополнительного времени и ресурсов для их освоения. Идеальным вариантом, сглаживающим трудности кризисных периодов, является стратегическое планирование организации, учитывающее стратегию УЧР и стадии жизненного цикла работников.

Жизненный цикл работника представляет собой теоретическую модель, описывающую стадии, через которые проходит работник в процессе взаимодействия с работодателем¹. Со стороны работодателя чаще всего выделяют такие этапы, как поиск и отбор, найм, адаптация, развитие и удержание работника, увольнение. Однако такое деление не в полной мере отражает те индивидуальные изменения, которые происходят в профессиональной жизни каждого сотрудника.

Кризисы между этапами жизненного цикла организации связаны с отсутствием тех или иных компетенций работника, при этом до этапа «консервация» работники в каждый из таких кризисов попадают на первую стадию «настроен, но неспособен» и с повышением уровня владения необходимыми на следующем этапе компетенциями переходят к стадии своей профессиональной реализации «настроен, способен». Однако на стадиях старения компетенции теряются, и для стадий «консервация» и «стагнация» характерно преобладание сотрудников на стадиях профессионального выгорания («не настроен, способен»), а начиная с этапа «деградация» большинство сотрудников постепенно переходят в состояние «не настроен и неспособен».

Как видим, этап жизненного цикла работника непосредственно связан с уровнем его компетентности и конкурентоспособности, что в свою очередь определяет этап развития организации. Верна и обратная связь: для перевода организации на желательную стадию необходимо развивать конкурентоспособность персонала. Разработанные ключевые индикаторы жизненного цикла организации (основные: индекс инновационной восприимчивости персонала (E), сила и направленность корпоративной культуры (I); вспомогательные: уровень клиентоориентированности сотрудников (P), уровень формализации процессов (A)) коррелируют с соответствующими компетенциями работников. Оценка данных индикаторов позволяет определить направления повышения конкурентоспособности работников с учетом стадии жизненного цикла организации. Таким образом, не бывает идеальных сотрудников, но есть наиболее подходящие работники именно для этого этапа жизненного цикла компании и, обладая такой картой компетенций, достаточно просто определиться, какие именно сотрудники нужны компании на текущий момент.

6.4. Маркетинговые стратегии в работе с персоналом

Сегодня перед любой организацией стоит задача оптимального использования человеческих ресурсов в объеме сбалансированных их потребностей и интересов как организации, так и каждого работника. Достижение этой сбалансированности в современных

¹ Селлей Н. Жизненный цикл работника: шесть стадий / пер. с англ. А. Баковской. URL : http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov_692.html

условиях может быть обеспечено путем использования маркетинга в управлении человеческими ресурсами и персоналом.

Маркетинг рассматривается в виде человеческой деятельности, связанной с удовлетворением нужд и потребностей, основанной на обмене. Можно отметить такие основные понятия в области маркетинга: нужда, потребность, запросы, товары, процессы, связанные с обменом, сделки и рынки.

При реализации бизнеса в современных условиях маркетинговой составляющей могут быть затронуты интересы многих людей¹. Маркетинг персонала, во-первых, позволяет людям стать более информированными, так как большинство из них работает или нанимает работников. Во-вторых, он влияет на людей и их образ жизни, повышает требования профессиональной компетентности, инициативности, организованности, деловитости, знания иностранного языка, владения различными техническими средствами. В-третьих, маркетинг способствует улучшению регулирования процессов формирования и распределения персонала через сбор и анализ информации, изучение конъюнктуры, получение различных данных по профессиональным группам и т.д. В-четвертых, он направлен на улучшение качества жизни, так как вызывает стремление людей совершенствоваться для получения более интересной и высокооплачиваемой работы.

В настоящее время в России маркетинг персонала как самостоятельная научная концепция переживает «болезнь роста», проявляющуюся в отсутствии системности и терминологической путанице. Контент-анализ отечественных источников по исследуемой проблеме показывает, что чаще всего употребляются термины «маркетинг персонала», «персонал-маркетинг», реже «кадровый маркетинг», «маркетинг рынка труда», «маркетинг кадрового обеспечения», «внутрифирменный маркетинг», «маркетинг рабочих мест», «маркетинг рабочей силы», «маркетинг управления персоналом», «HR-маркетинг», «маркетинг профессий» и др. Большинство авторов рассматривает маркетинг в системе управления персоналом как определенную рыночную стратегию, направленную на анализ рынка труда и спроса на рабочую силу с целью долгосрочного обеспечения организации персоналом.

За последнее десятилетие появилось много публикаций зарубежных авторов, показывающих реальные возможности использования маркетинга в системе управления персоналом. Однако только отдельные работы отечественных исследователей (А.И. Турчинов, Д.К. Захаров, А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, О.Н. Громова, Ю.Г. Одегов, Т.И. Савенкова и другие) посвящены этим вопросам. В настоящее время имеются разночтения определений, понятий, терминов маркетинга персонала. Это обусловлено тем, на какие аспекты в его определении делается акцент.

Маркетинг персонала — это маркетинг трудовых услуг. Наиболее значимые параметры персонала формализуют их дипломы, сертификаты, рекомендации и т.п. Поэтому все многообразные маркетинговые средства можно объединить в маркетинг, ориентированный на продукт, в качестве которого выступает персонал, и маркетинг, ориентированный на удовлетворение дифференцированных потребителей (работодателей) с учетом постоянно развивающейся инновационно-инвестиционной сферы.

Маркетинг персонала — это процесс реализации товара «рабочая сила» на рынке труда. При этом продавцами этого товара могут выступать наемные работники, а покупателями — руководители предприятий. Но, в то же время, каждая сторона является как потребителем, так и товаром одновременно. Маркетинг персонала сравним с маркетингом

¹ Завьялов Д.В. О применении информационных технологий //Современные информационные технологии. 2013. № 8-1. С. 71—72

товаров и услуг. Покупатели товара затрачивают определенные средства на приобретение персонала, естественно, стремятся к тому, чтобы персонал оказался эффективным и производительным. В обычной ситуации они эквивалентны: у предприятия существует задача продать товар наиболее выгодно клиентам-покупателям, а задача работника — наиболее выгодно продать свой труд, знания, умения, опыт и т. п. работодателю.

Существует и обратная связь, когда организация-продавец выбирает клиента и не каждому продаст свой товар. Так и складывается ситуация на рынке найма. Нужда в профессионалах создает обратную зависимость отношений: не организация выбирает работника, а ценный (потенциальный) работник, обладающий главным средством — своими знаниями, опытом, репутацией и т.п., — выбирает организацию, т.е. дает согласие на работу (покупает предложение о работе).

Таким образом, на рынке труда существует прямая и обратная корреляция взаимоотношений:

- работник (персонал/личность) выступает как «товар», который «приобретается» работодателем;
- организация стремится продать себя с наибольшей выгодой, (т.е. привлечь необходимых и выгодных сотрудников).

При этом персонал организации воспринимается как важнейший социальный ресурс, эффективная реализация потенциала которого требует специальных решений в зависимости от особенностей конкретных производственных задач, стоящих перед каждой группой наемных работников или отдельным работником.

Генеральной целью маркетинга персонала является оптимальное использование человеческих ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитие в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к фирме. Таким образом, маркетинг рассматривает рабочую силу с двух сторон: как товар и как покупателя. При таком подходе мы имеем, с одной стороны, рынок рабочей силы, с другой — рынок рабочих мест.

Для персонала и конкретной личности большое значение имеет адаптация к запросам рынка. Это предполагает маркетинг, целью которого выступает исследование рыночных возможностей со стороны спроса на рабочую силу, формирование условий адаптации к ним через гибкий рынок, подготовку и переподготовку кадров, обусловленное потребностями инновационно-инвестиционной сферы¹.

Таким образом, маркетинг персонала в настоящее время определяется в рамках двух принципиальных подходов: с одной стороны, он рассматривается как часть маркетинга рабочей силы, а с другой — в качестве самостоятельного явления наделяется функцией долгосрочного обеспечения организации необходимыми человеческими ресурсами.

Маркетинг рабочей силы направлен на достижение равновесия между спросом и предложением с целью удовлетворения потребности в труде всех субъектов трудовых отношений, регулирования занятости. Проблемы маркетинга рабочей силы в российских научных исследованиях затрагиваются в основном на макроуровне (общегосударственном и региональном). Маркетинг персонала — это особый вид деятельности, способствующий обеспечению деятельности компании на рынке услуг посредством развития ее рыночной привлекательности, формирования положительного имиджа и работника как клиента, и рабочего места как совокупности условий, складывающихся в компании по поводу трудовых отно-

¹ Управление персоналом : учебник / под общ. ред. А.И. Турчинова. 2-е изд., доп. и перераб. М. : Изд-во РАГС, 2008.

шений. Таким образом, маркетинг персонала не только тождественен маркетингу рабочей силы, но и является его составной частью.

Разработка системы управления маркетингом персонала на уровне предприятий, включающая в себя формулирование целей, задач, места в организационной структуре, кадровой политике, направления взаимодействия с другими субъектами рынка труда, в современных российских исследованиях в области управления человеческими ресурсами находит явно недостаточное отражение. В меньшей степени, но это замечание справедливо и для зарубежных исследований.

Маркетинг персонала рассматривается сегодня в широком и узких смыслах, различающихся по составу и содержанию задач.

В широком смысле под маркетингом персонала понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал (как работающий в организации, так и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации.

Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к фирме. Фактически это «продажа» фирмы своим собственным сотрудникам. Маркетинг персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

В широком плане маркетинг персонала — это активная форма социального обменного процесса между предприятием и рынком рабочей силы. Кроме того, в рамках системного подхода человек в условиях конкуренции должен определить свое положение в обществе за счет максимальной мобилизации энергии и инициативы, природных дарований, приобретенных знаний и умений, личной предприимчивости и активной жизненной позиции.

Таким образом, маркетинг персонала охватывает:

- практически все маркетинговые и функциональные направления управления персоналом в организациях разных размеров, форм собственности и разных финансовых возможностей;
- развитие внешних (и внутренних) консультативных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной основе;
- делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом специалистам с одновременной и постоянной организацией и их глубоко непрерывного обучения.

Маркетинг персонала в широком смысле — часть снабженческого маркетинга, поскольку его основная задача состоит в кадровом обеспечении предприятия. Это особая функция службы управления персоналом, направленная на выявление и покрытие потребности организации в человеческих ресурсах. Цель этого маркетинга — владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым цели организации.

В узком смысле маркетинг персонала — это исследование внутреннего рынка труда с целью выявления имеющихся вакансий и определения их взаимосвязи с имеющимися у предприятия потребностями в тех или иных группах работников. Такой маркетинг можно назвать пассивным. Его элементы — обзор регионального и местного рынка труда, различные методы определения потребности в персонале и пути покрытия данной потребности. Активный маркетинг включает не только маркетинговые исследования, но и маркетинговые коммуникации в данной области.

Толкование маркетинга персонала в более узком смысле определяет его как особую службу управления персоналом, направленную на выявление и покрытие потребности компании в рабочей силе. Основной его задачей является обладание полной и достоверной информацией о ситуации на рынке труда (отраслевом, региональном и т.п.). Такая информация необходима для того, чтобы эффективно заполнить имеющиеся и потенциальные вакансии в организации, необходимые для реализации целей. Эта деятельность относительно обособлена от других задач кадровой работы и включает в себя:

- анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности в области персонала;
- разработку и реализацию мероприятий по направлениям маркетинговой деятельности в области персонала, включая разработку профессиональных требований к персоналу;
- определение качественной и количественной потребности в персонале; расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала; выбор источников и путей покрытия потребности в персонале.

Процесс воздействия специалистов кадровой службы на персонал в соответствии с учетом видения, ценностей, культуры и стратегии¹.

Таким образом, главное отличие в вышеназванных подходах заключается в том, что его широкое толкование позволяет рассматривать маркетинг персонала как один из элементов кадровой политики, реализуемой через комплекс задач управления человеческими ресурсами (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивация и т.п.).

В целом маркетинг персонала — это эффективный инструмент согласования потребительских запросов субъектов рынка труда в целях обеспечения организации стабильного коммерческого успеха и устойчивых конкурентных преимуществ.

Для того чтобы товар был продан на максимально благоприятных для его владельца условиях, необходим ряд последовательных действий в рамках маркетинговой программы реализации товаров. Применительно к персоналу это означает:

- проведение самооценки: что конкретно интересует, где хотелось бы работать, как соотносятся желания личности с уровнем профессионализма;
- точное формулирование цели поиска: оценка предпочтений, ориентация на структуры, желание жить или работать в конкретном месте и др.;
- изучение реального рынка рабочих мест и оценка его возможностей: количество вакансий на рынке интересующих работника должностей, состояние отрасли, уровень заработной платы, перспективы ее роста и др.;
- подготовка резюме, в котором должны быть необходимые нанимателю сведения.

Кроме того, маркетинг персонала необходимо анализировать с позиции самомаркетинга. Самомаркетинг — это программа определенных действий личности, которая должна создать максимально благоприятные условия для реализации главного товара, которым обладает персонал, т.е. знания, умения, навыки, талант, профессионализм. Алгоритм индивидуального маркетинга:

- идентификация мест, интересующих потенциального работника;
- определение требований, предъявляемых к кандидатам;
- выяснение сущности кадровой политики организации, практически назначение и перемещение персонала;

¹ Волошина Е.С. Внутренний маркетинг как новая концепция управления персоналом: Сборник статей IV Международной научно-практической конференции. Ставрополь, 2014. С. 60—64.

- выбор из имеющихся вакансий оптимальных;
- активность участия в инновационных программах, демонстрация стремления к повышению квалификации, качественному выполнению порученного, строгому соблюдению сроков.

Основными принципами маркетинга персонала являются:

- ориентация конечных результатов в формировании человеческих ресурсов на реальные требования и пожелания использующих их организаций-работодателей;
- подготовка работников с их личностными и профессиональными качествами должна обеспечивать достижение стратегических целей предприятий, фирм и общества в целом;
- воздействие на рынок и потребительский спрос с целью формирования его в необходимых для общества направлениях;
- информирование потенциальных потребителей и информационное воздействие на них с целью управления;
- участие государства в регулировании рынка труда (прямое и косвенное воздействие на спрос и предложение рабочей силы).

Таким образом, маркетинг персонала — удовлетворение потребности сторон (работодателя и работника) в процессе установления ими трудовых отношений путем эквивалентного обмена в различных формах с целью удовлетворения потребности в труде субъектов трудовых отношений. Он затрагивает все стадии воспроизводства персонала: формирование, распределение (перераспределение), обмен и использование, а понятийные элементы маркетинга персонала включают следующее: стратегическое и оперативное планирование персонала; создание информационной базы для работы с персоналом с помощью методов исследования внешнего и внутреннего рынков труда, достижения привлекательности работодателя через коммуникации целевыми группами (сегментами рынка), определение цены рабочей силы, маркетинговые исследования спроса и предложения рабочей силы, рекламу, стимулирование трудоустройства.

Другими словами, на уровне организации он направлен на определение запросов и покрытие потребности в персонале путем обмена и непосредственно связан с такими понятиями, как нужда, потребность, запрос, обмен, рынок, спрос, товар, договор, сделка, управление маркетингом, концепция маркетинга персонала и др.

Маркетинг персонала означает содержательное расширение функций производственного маркетинга в область управления человеческими ресурсами. Если маркетинг (marketing, от англ. Market — рынок) — вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена, то маркетинг персонала — особая технология управленческой деятельности, направленная на определение и покрытие потребности в персонале и предоставляющая возможность его развития¹.

Философия маркетинга персонала заключается в том, чтобы удовлетворить потребности организации в укомплектовании квалифицированным персоналом и потребности ее работников, т.е. в каждом сотруднике организация должна видеть клиента, которого необходимо мотивировать и побуждать к дальнейшему развитию. Каждый работник организации должен чувствовать, что «рынок персонала» действует и в самой организации. Организация, удовлетворяя свои потребности в персонале, должна также удовлетворять и потребности работников.

Основными субъектами маркетинга на рынке труда выступают персонал (потенциальные и действующие работники), организации, выступающие в роли работодателей, государствен-

¹ Управление персоналом: учебник / под общ. ред. А.И. Турчинова. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Изд-во РАГС, 2008.

ные службы занятости, негосударственные структуры по содействию занятости, государственная служба миграции, профессиональные учебные заведения и профессиональные союзы.

Объектом маркетинга персонала становится любой объект, который предлагается на рынке для обмена определенного количества каких-либо благ и на этих условиях пользуется спросом.

Исходная посылка маркетинга заключается в том, чтобы каждый субъект рыночных отношений, с одной стороны, мог максимально приспособиться к рынку, а с другой — активно воздействовать на него, формируя его в выгодном для себя направлении. Таким образом, маркетинг выступает и как управляющая, и как управляемая система. Маркетинговая деятельность в области персонала — это комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана маркетинга персонала. Основные этапы маркетинговой деятельности в области персонала выглядят следующим образом:

- выбор и анализ источников и методов привлечения работников (кадров) в соответствии с потребностями структурных подразделений;
- анализ внутренних и внешних факторов, определяющих направление маркетинговой деятельности;
- разработка мероприятий по направлениям маркетинга персонала;
- формирование плана маркетинга персонала и его реализация.

Система маркетинга персонала должна включать¹:

- исследование потребностей рынка организации в рабочей силе;
- изучение среды, индивида, группы, категорий персонала;
- нахождение перспективных потребностей в различных категориях персонала;
- оценку потенциала спроса на организацию (ее имиджа);
- сегментацию рынка труда для своих нужд;
- подготовку под целевой сегмент маркетинговых мероприятий, например, изучение и создание образа и репутации организации, потенциальных каналов распространения информации и т.д.;
- стимулирование потенциальных работников.

Направленность маркетинга персонала должна исходить из общей стратегической цели организации. Цели маркетинга персонала классифицируются на деловые и формальные.

Деловая цель маркетинга персонала — обеспечение потребности в персонале для успешного функционирования организации с учетом требований по количеству, квалификации работников.

Формальные цели маркетинга персонала можно подразделить на экономические и социальные. Формальные экономические цели предполагают, что критериями реализации кадровых мероприятий должны быть экономичность и рентабельность. Критерием внедрения кадровых мероприятий при формальных социальных целях являются личностные ожидания и субъективные ощущения полезности персонала.

Кадровая политика в части маркетинга персонала должна рассматриваться (в рамках философии и стратегии управления человеческими ресурсами) и реализовываться через комплекс задач: разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивация, а также выделение специфической деятельности службы управления персоналом.

¹ Кузьмин С. Методы подбора персонала в общей системе маркетинга персонала // Экономика и социум. 2013. № 4—3 (9). С. 425—428.

Таким образом, политика маркетинга персонала конкретизирует ключевые ценности и ключевые цели: стержневая ценность — человек, а главная цель — важнейшие направления его деятельности, его активы — знания, умения, навыки (в виде специфического товара).

Существует распространенная точка зрения, что в правильной характеристике рыночной конъюнктуры, особенно ее интерпретации, наряду с точными количественными оценками большую роль играет интуиция. В этом нет противоречия: сочетание статистических методов анализа и подсознательной интуиции, основанной на опыте и таланте исследователя (эксперта), часто приводит к правильным оценкам состояния рынка и перспектив его развития.

Центральный вопрос любой стратегии — это относительное положение фирмы на рынке. Модель пяти факторов Портера (рис. 6.18) определяет конкурентные стратегии на базе факторов отраслевой рентабельности, которая на базе концепции гуманизации используется для определения факторов успеха персонала. Модель позволила проанализировать широкий спектр качеств персонала и условия рынка¹.

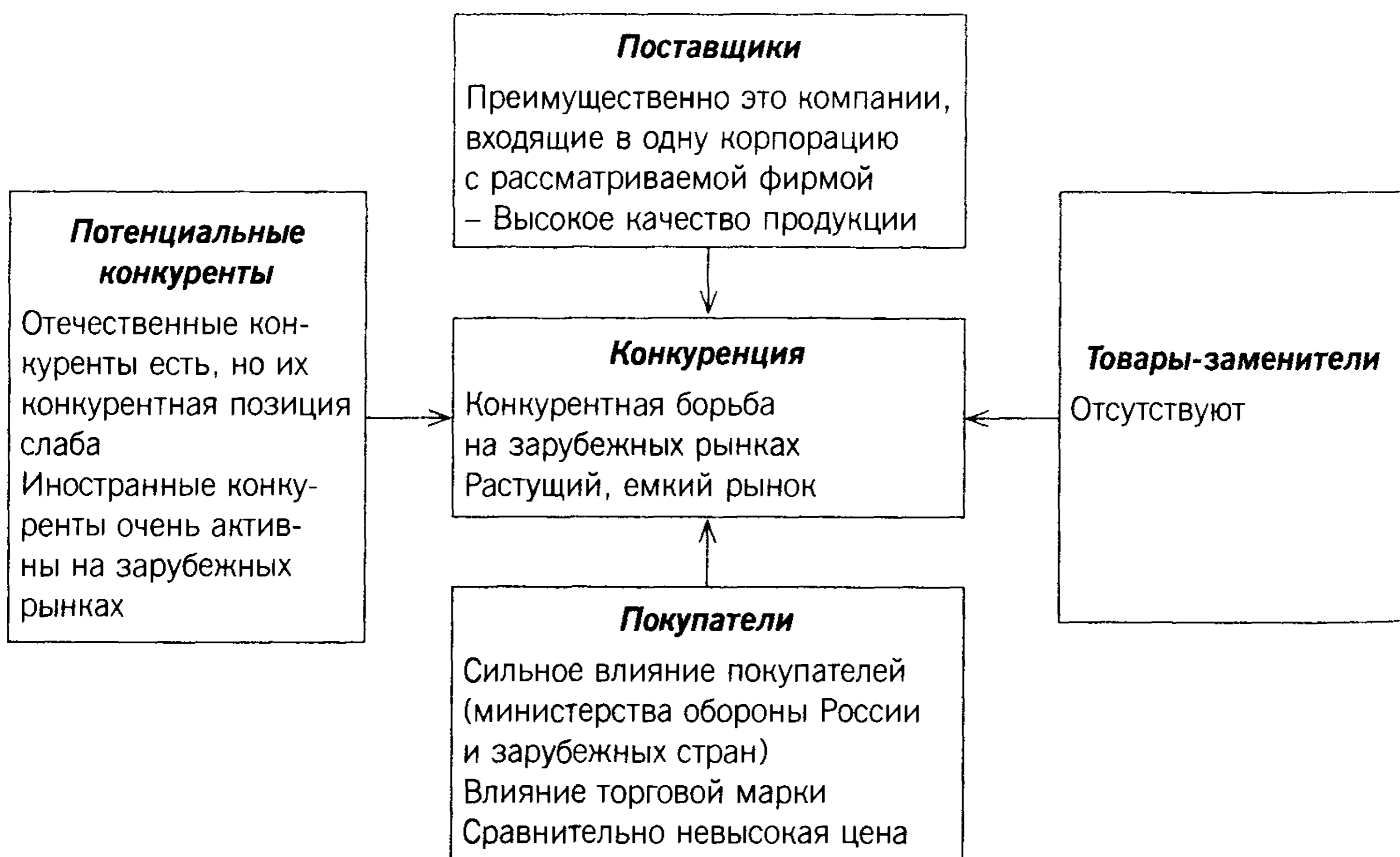


Рис. 6.18. Совершенствование маркетинговой стратегии (по схеме пяти сил М. Портера)

Позиционирование определяет, является ли рентабельность (прибыльность) фирмы выше или ниже среднего значения в сфере хозяйственной деятельности. Фирма, которая в состоянии позиционировать себя удачно, может заработать высокий имидж, даже если ее структура неблагоприятна и средняя рентабельность скромная.

Фундаментальной основой для работы с рентабельностью выше среднего в длительной перспективе являются поддерживаемые конкурентоспособные преимущества. Фирма мо-

¹ Яшкова Е.В. Особенности применения технологий маркетинга в управлении персоналом современной организации // Инновационные технологии управления: Всерос. науч.-практ. конф. Н. Новгород, 2014. С. 37—41.

жет иметь сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами, действуют два основных типа конкурентоспособного преимущества, которыми фирма может обладать: низкая цена или дифференцирование. Сильная или слабая сторона, которой организация или личность обладает, в конечном счете воздействует на относительную стоимость или дифференцирование. Преимущества стоимости и дифференцирования, в свою очередь, следуют из их способности позиционировать себя лучше, чем конкуренты.

Два основных типа конкурентоспособного преимущества в комбинации с масштабом деятельности, которого организация/личность намерена достичь, ведут к трем обобщенным стратегиям для достижения своих целей с показателями выше средних характеристик: лидерство в стоимости, дифференцирование и фокус.

Каждая из этих стратегий имеет существенно различный путь к достижению конкурентоспособного преимущества, объединяя выбор такого преимущества и совмещая их с выбором стратегической цели (рис. 6.19).

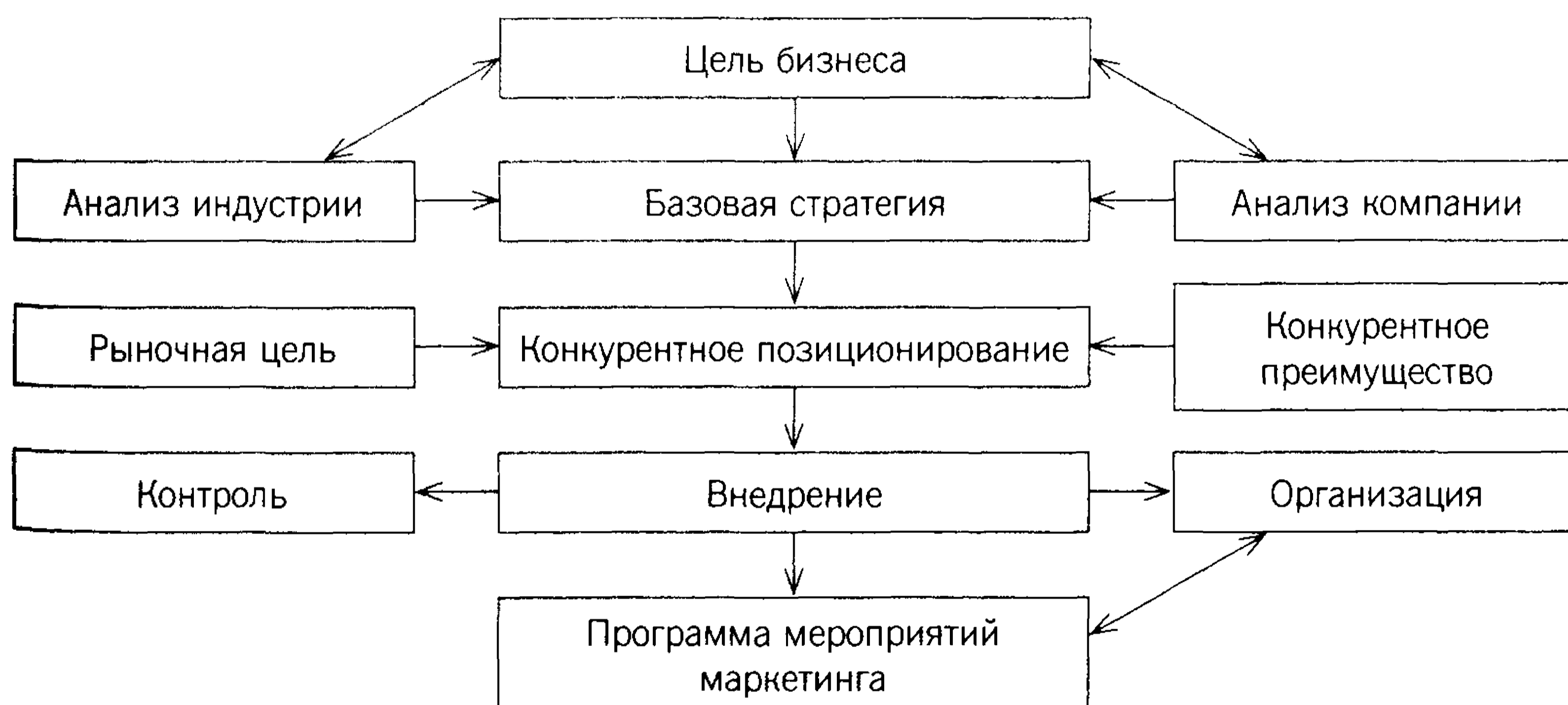


Рис. 6.19. Процесс выработки маркетинговой стратегии

Организация, персонал, которые используют эти стратегии, но не достигают результата ни в одной из них, не обладает никакими конкурентоспособными преимуществами. Это стратегическое положение — обычно свидетельство работы с показателями ниже среднего.

Конкурентные стратегии по Ф. Котлеру представлены на рис. 6.20.

В маркетинговой стратегии управления человеческими ресурсами можно выделить два основных направления.

Первое — пассивный маркетинг персонала — занимается выявлением и покрытием потребности организации в человеческих (трудовых) ресурсах и представляет собой одну из функций службы управления персоналом компании. Эта функция осуществляется несколько отдельно от других направлений работы с персоналом.

Второе — активный маркетинг персонала — занимается решением более глобальных проблем. По своей сути это задачи, относящиеся к стратегической кадровой политике фирмы. Персонал (как работающий на фирме, так и потенциальные кандидаты на работу) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов фирмы. Основная цель маркетинга персонала при этом — оптимальное использование человеческих ресурсов, способствующих повышению производительности труда, развитие сотрудников, их участие в делах

фирмы (партисипативное управление), воспитание у них корпоративного духа и лояльного отношения к организации¹. Иными словами, можно представить персонал организации как покупателей фирмы, на которой они работают. Принцип, на котором основывается активный маркетинг, рассчитан на рыночное мышление сотрудников фирмы и сильно отличается от традиционных административных подходов к управлению персоналом. Однако для этого необходимо решить целый комплекс задач, связанный с разработкой целевой стратегии управления персоналом, кадровым планированием, деловой оценкой деятельности сотрудников, формированием трудовой мотивации, различными видами обучения, построением корпоративной культуры на фирме.

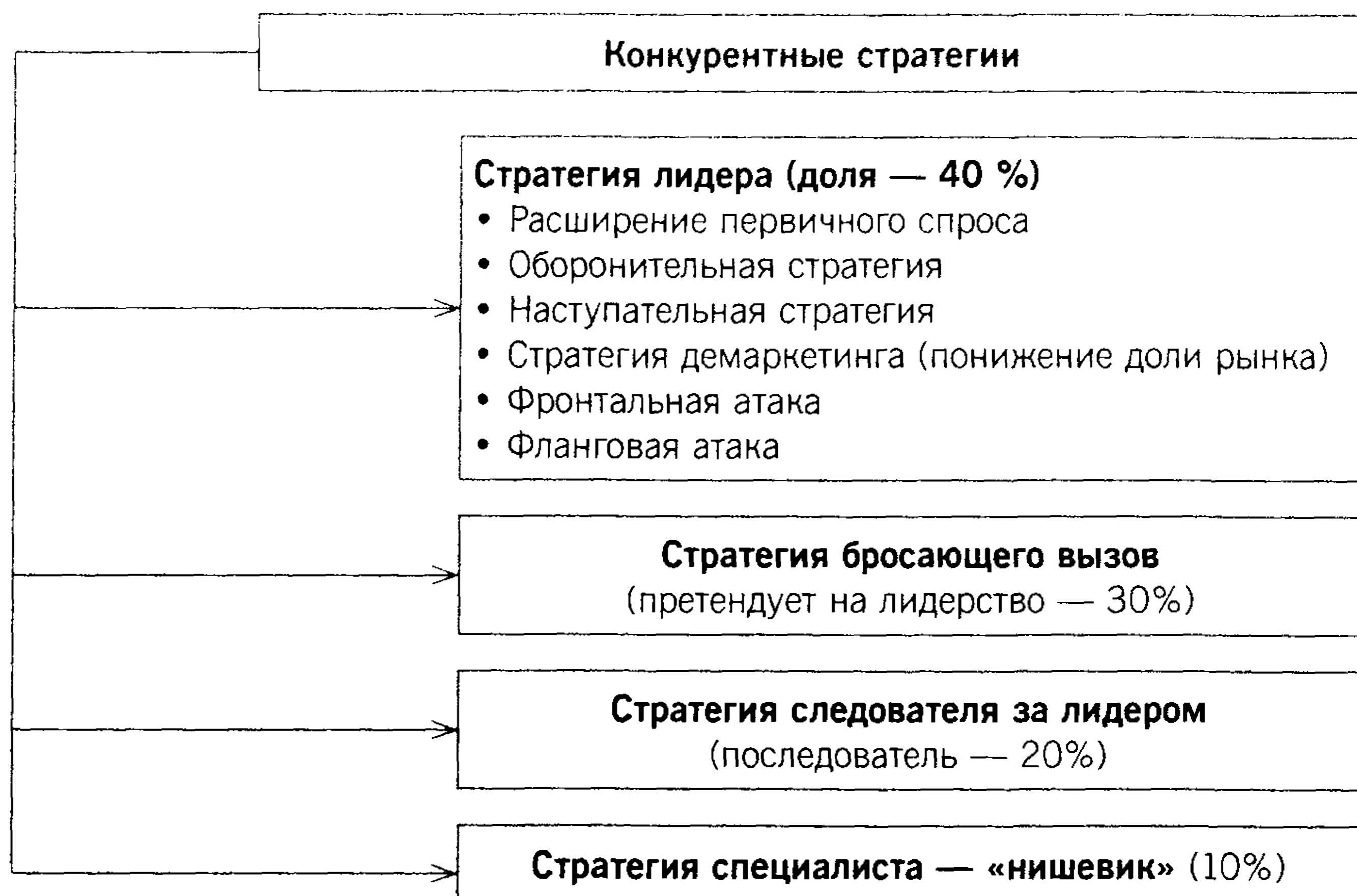


Рис. 6.20. Виды конкурентных стратегий маркетинга

Оба направления маркетинговой стратегии управления человеческими ресурсами не противоречат, а дополняют друг друга, и их надо параллельно развивать, если компания хочет добиться успеха в своем сегменте рынка. При этом «активный маркетинг персонала» включает в себя: новейшие методы отбора и оценки персонала, применяющиеся в практике управления различных отечественных компаний; системы корпоративного обучения, позволяющие повышать величину трудового потенциала, а, следовательно, и стоимость человеческих ресурсов; организацию внутрифирменной материальной мотивации персонала, базирующуюся на исследованиях автора, проведенных в различных отечественных компаниях. Отдельным очень перспективным направлением политики персонал-маркетинга является построение корпоративной культуры фирмы, позволяющей снизить потери от текучести кадров и в то же время закрепить корпоративные ценности у сотрудников фирмы. Ведь наряду с внешним рынком труда существует и внутренний рынок, очень активно используемый фирмами, входящими в крупные холдинги, корпорации и кластерные образования. Таким образом, корпоративная культура способствует продвижению

¹ Котлер Ф. Основы маркетинга. СПб. : Корона : Литера плюс, 1994. С. 26.

персонала на внутреннем рынке труда, в то же время повышая общую эффективность его деятельности и, как следствие, эффективность всей организации.

Все перечисленные элементы и составляют маркетинговую стратегию управления человеческими ресурсами, этапы разработки которой представлены в табл. 6.8.

Использование маркетинга персонала сопряжено с известной долей риска. Степень этого риска на рынке труда связана с тем, что инвестиции в человеческий капитал, которыми сопровождаются изменения в профессионально-квалификационном, образовательном, культурном уровнях работников, сопряжены с известным временем запаздывания. В условиях быстрых инновационных перемен логика современного бизнеса требует умения видеть все многообразие взаимодействующих, часто разнонаправленных, факторов внешней и внутренней среды.

Таблица 6.8

Этапы разработки маркетинговой стратегии

Маркетинговые исследования	
Исследования рынков	Исследования деятельности фирмы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ емкости рынка 2. Исследование спроса потребителей 3. Исследование уровня конкуренции на рынке, деятельности фирм-конкурентов 4. Исследование конъюнктуры и ее динамика 5. Отраслевые исследования 6. Исследования общих условий сбыта 7. Исследование макро- и микросреды маркетинга 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ показателей производственно-сбытовой деятельности 2. Анализ организационной структуры 3. Анализ издержек 4. Финансовый анализ 5. Анализ существующих моделей
<i>Выработка и реализация маркетинговой стратегии</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Выявление вариантов стратегических программ (глобальной, в области сбыта, ценовой, торговой марки, стимулирования, спроса) 2. Выбор варианта стратегии (диверсификации или концентрации) 3. Разработка параметров и плана стратегии, системы тактических приемов 4. Пересмотр стратегии 	

С позиции маркетинга среда включает в себя уровень удачи и неудачи субъектов в достижении своих целей, обратные связи и адаптацию, контролируемые и неконтролируемые факторы.

Ключевые перемены, влияющие на бизнес-среду, можно характеризовать следующим образом: факторы, определяющие деловой климат, менее изменчивы, нежели те, что влияют на глобальные экономические, социальные и политические процессы. Однако эти явления нельзя рассматривать изолированно.

К числу контролируемых маркетингом факторов можно отнести те, которыми могут управлять субъекты рыночных отношений (наемные работники, работодатели, посредники при найме и др.). В их число включаются прежде всего факторы, определяемые самой процедурой маркетинга:

- выбор целевого рынка, на котором будет предложена рабочая сила или с которого будет осуществляться наем работников;
- цели маркетинга — трудоустройство при определенных качествах, приобретение новых или дополнительных качеств с целью повышения конкурентоспособности рабочей силы на рынке; перемена работы; сохранение прежнего места работы, наем рабочей силы необходимого ему качества с наименьшими затратами; сравнение альтернативных затрат

на самостоятельную подготовку и переподготовку кадров в соответствии со своими потребностями и затратами по найму подготовленной рабочей силы и др.;

- организация маркетинга — структурное построение для управления маркетинговыми функциями;
- контроль, который позволяет вносить соответствующие изменения при изменении рыночной среды;
- структура маркетинга — сочетание элементов маркетинга для достижения поставленных целей и удовлетворения целевого рынка.

На маркетинговую деятельность оказывают влияние и неконтролируемые (но регулируемые) факторы среды, такие как политико-правовая, социально-экономическая, демографическая, научно-техническая, экологическая, культурная, независимая информационная среда.

Кадровый аспект маркетинга сопряжен с факторами, которые неизбежно приводят к изменению стиля руководства. В то же время персонал требует больших вложений в профессиональный рост, более гибких методов работы и управления. Изменившийся характер трудового контракта лишил персонал ожиданий, что организация обеспечит их пожизненной работой, но работники ожидают, что приобретут навыки, которые потребуются им как наемным работникам и/или самозанятым.

Развитие рыночных отношений требует обеспечения индивидуального развития организаций для удовлетворения необходимой конкурентоспособности, для чего менеджерам, осуществляющим планирование деятельности, необходимо использовать все имеющиеся в их распоряжении возможности. Перечень таких возможностей и их взаимосвязь можно оценить на основе модели организации, являющейся модернизацией известной модели Надлера — Ташмена. Общий вид такой модели в виде пространственной решетки представлен на рис. 6.21. Взаимосвязь всех аспектов модели означает, что изменение одного из них оказывает влияние на изменение других (и обратно), это изменение возможно только тогда, когда происходят полные изменения других факторов.

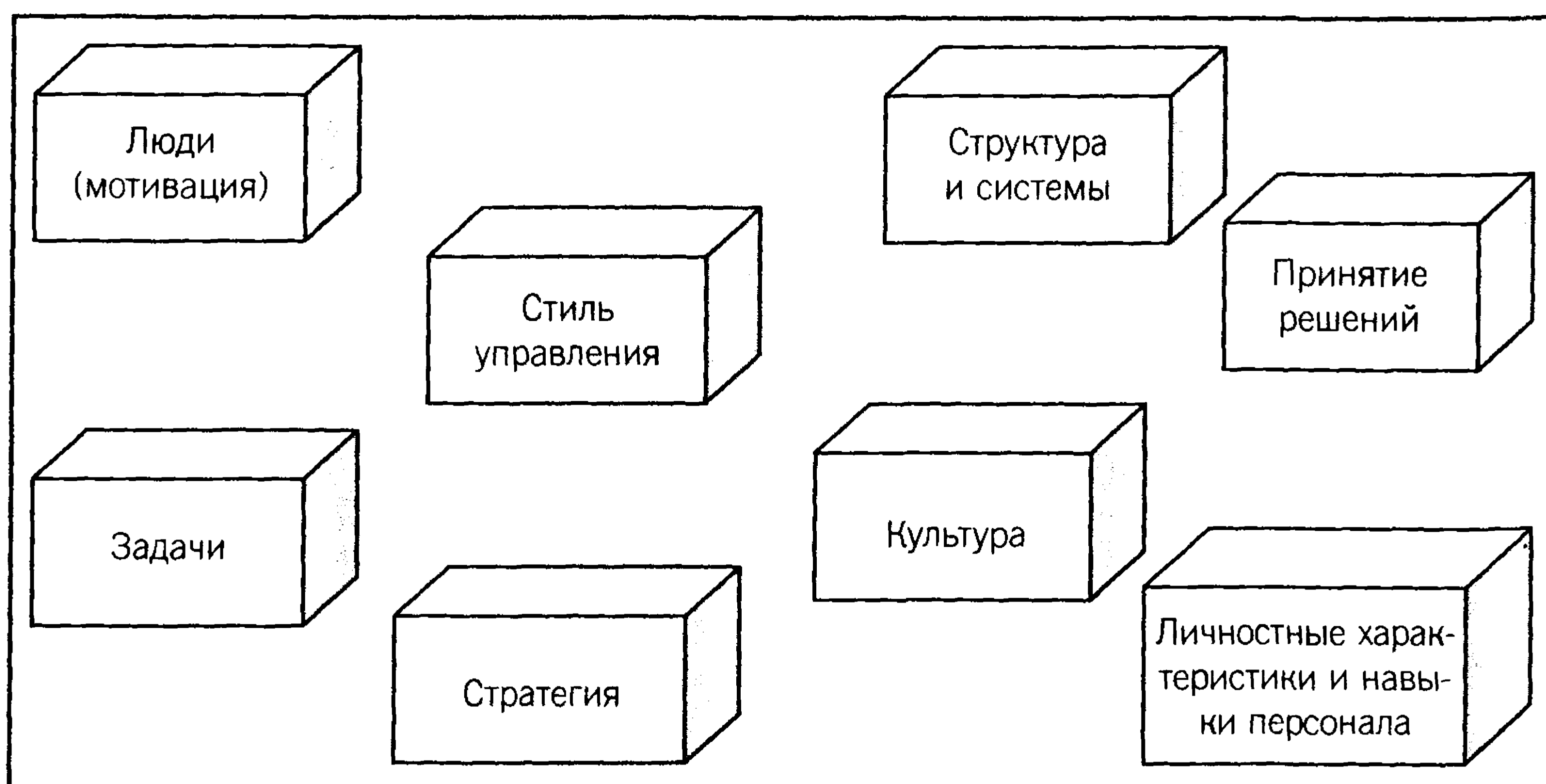


Рис. 6.21. Модель состояния организации

На основании такого подхода можно поочередно анализировать показатели состояния организации и выявлять возможности их улучшения для совершенствования деятельности организации.

Совершенствование маркетинговой стратегии может быть осуществлено с помощью анализа внешней среды на основе определения конкурентных сил по схеме пяти сил М. Портера (рис. 6.22) и внутренней среды (матрица БКГ или Мак-Кинзи — рис. 6.23).

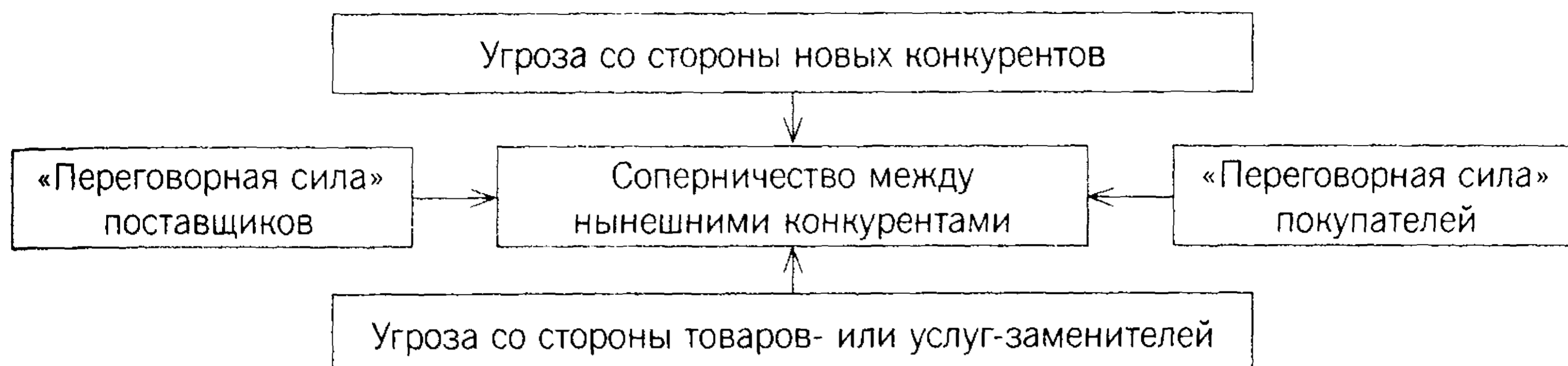
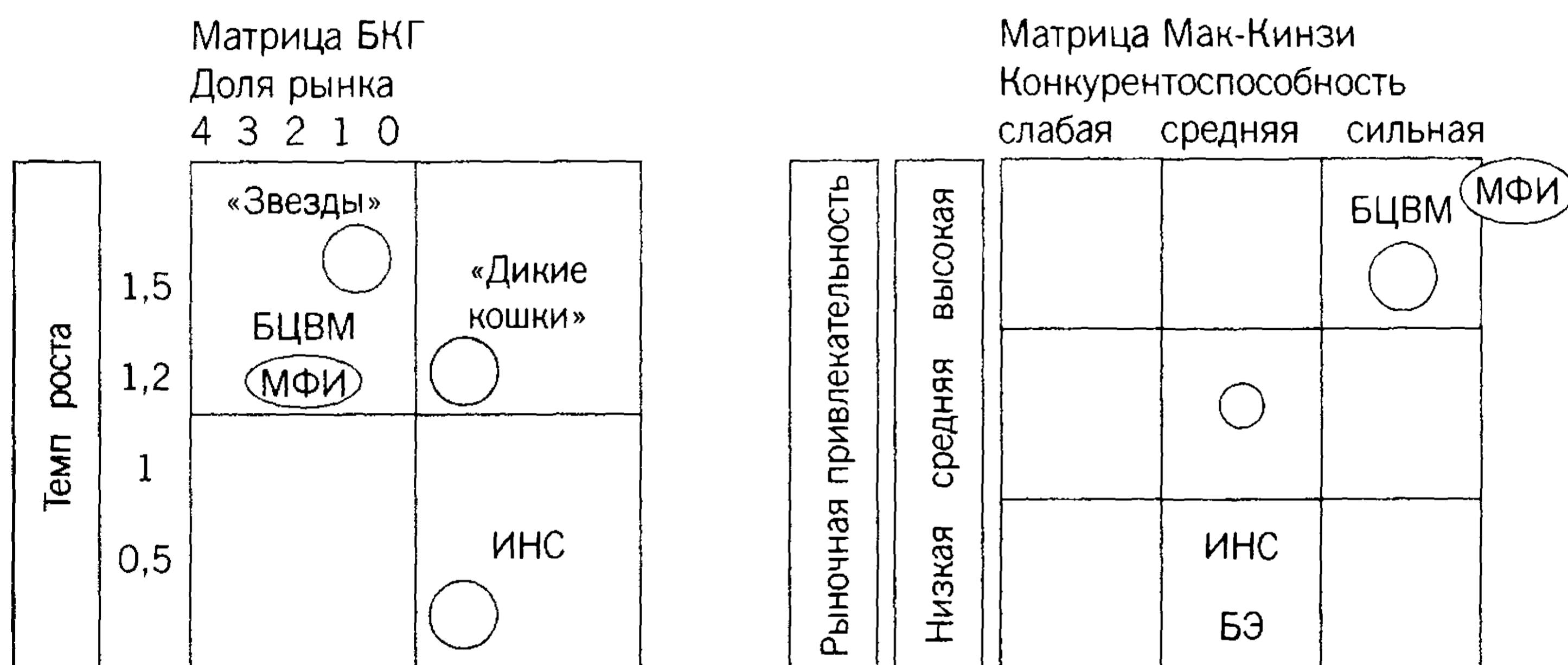


Рис. 6.22. Модель пяти факторов Портера



Условные обозначения: БЭ — базовые элементы; ИНС — инерциальные системы; БЦВМ — бортовые цифровые вычислительные машины; МФИ — многофункциональные индикаторы

Рис. 6.23. Анализ внутренней среды предприятия

Широко используются в данном процессе SWOT-анализ и PEST-анализ (табл. 6.9 и 6.10, рис. 6.24). Их применение позволяет оценить ситуацию как с позиции угроз, так и с позиции возможностей¹.

Возможности:

- наличие лучшей, чем у конкурентов, стратегии в области персонала и кадровой политики;
- выгодное месторасположение организации;
- возможность привлечения большого числа кандидатов на вакантные должности;
- высокий уровень производительности труда по сравнению с конкурентами;
- высокое качество услуг (продукции) за счет квалифицированного персонала;
- благоприятный имидж организации;
- приятные в общении, доброжелательные служащие и др.

¹ Котляров И.Д. Новые формы маркетинга персонала // Практический маркетинг. 2010. № 8. С. 16—20.

Таблица 6.9
SWOT-анализ

Внутренняя среда	
Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Имидж предприятия • Достаточные финансовые ресурсы • Опыт работы • Высококвалифицированный персонал • Хорошая репутация среди заказчиков • Наличие собственной технологии и собственного оборудования 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие четкого стратегического направления • Возможные срывы сроков поставки • Наибольшие навыки маркетинга • Проблемы в организации рекламной кампании
Внешняя среда	
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Ускорение роста рынка • Выход на новые рынки или новые сегменты рынка • Кооперация с зарубежными компаниями • Расширение ассортимента для удовлетворения более широкого круга населения 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие массовых госзаказов на авиатехнику • Запрет МО РФ на продажу инозаказчикам современной авиатехники • Сокращение закупок авиатехники Индией и Китаем • Ограничение поставок западных электронных компонентов • Изменение курса обмена валюты • Изменения в законодательстве российского и иностранных государств

Таблица 6.10
SWOT-анализ деятельности компании

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Компания занимает 2-е место по объему продаж на российском рынке. 2. Эффект синергии после слияния двух компаний. 3. Крупная система дистрибуции. 4. Высокое качество продукции. 5. Сбалансированный портфель брендов. 6. Высококвалифицированный персонал 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Несплоченный коллектив как следствие слияния двух компаний. 2. Зависимость от цен на сырье. 3. Недостаток высококвалифицированных специалистов в регионах. 4. Сокращение продаж в канале традиционной розницы как следствие ужесточения законодательства. 5. Несовершенства дистрибуции в канале HoReCa
Угрозы	Возможности
<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение объемов производства в целом по отрасли. 2. Потенциальный запрет на продажу продукции. 3. Опережающий рост цен на сырье. 4. Дальнейшее повышение акцизов. 5. Рост транспортных тарифов. 6. Дальнейший рост доли рынка 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Смещение канала сбыта. 2. Оптимизация работы дистрибуторов в канале HoReCa. 3. Инновационные разработки в области технологии производства и упаковки. 4. Перепозиционирование пивной продукции среднего ценового сегмента в сегмент премиум с целью увеличения прибыли. 5. Развитие производства в смежных сегментах рынка

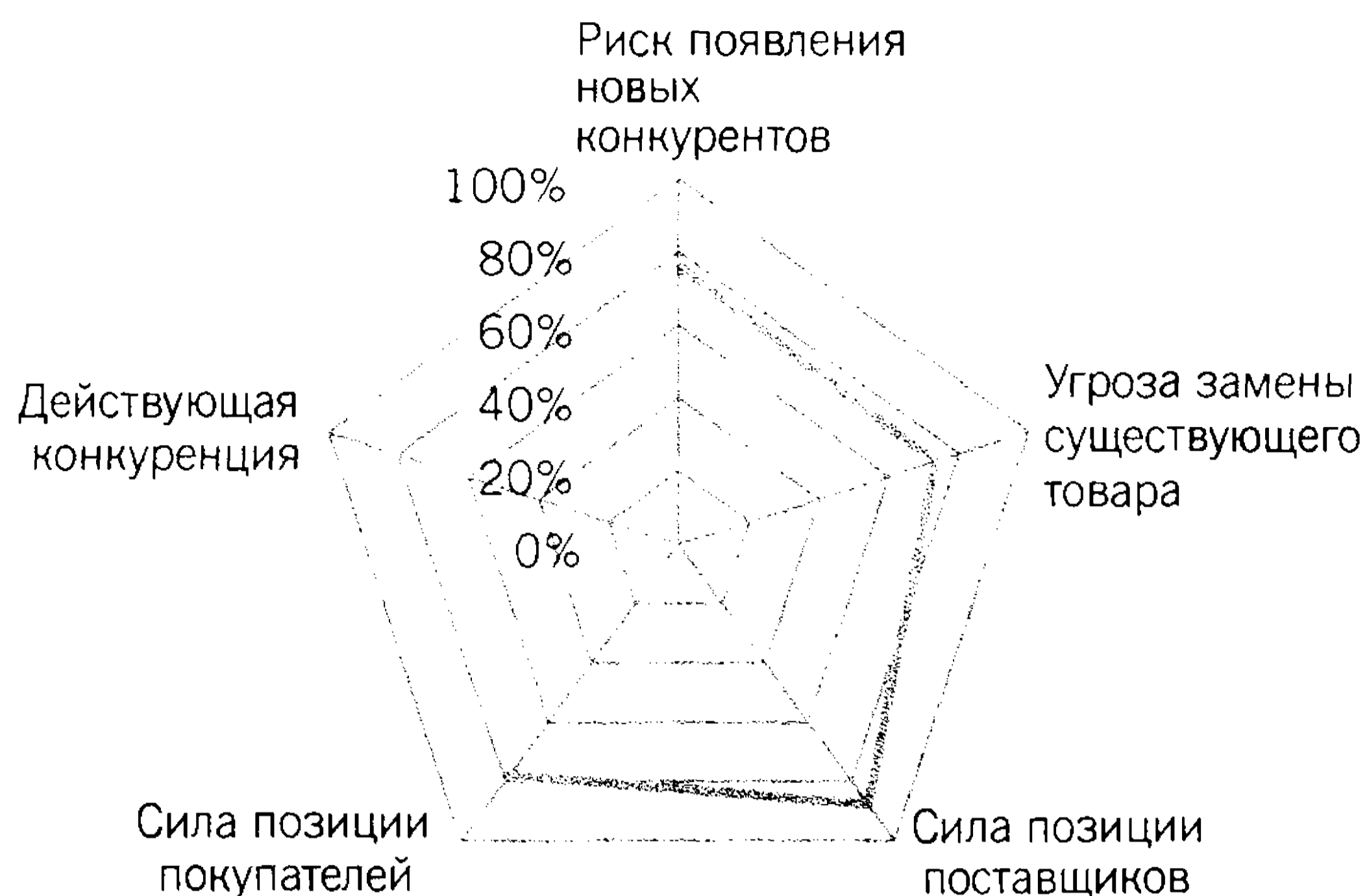


Рис. 6.24. Применение PEST-анализа в маркетинговой деятельности фирм

Угрозы:

- неблагоприятная социально-экономическая политика в стране/организации;
- неблагоприятная демографическая ситуация;
- ухудшение системы социального обеспечения в городе (районе) организации;
- слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами;
- высвобождение рабочих мест из-за сокращения объема производства услуг (продукции) и др.

Сильные стороны:

- развитая система управления персоналом;
- высокий уровень компетентности руководителей;
- высокий уровень квалификации персонала;
- наличие инновационного потенциала у персонала;
- достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом;
- высокий уровень удовлетворенности трудом у персонала;
- развитая система мотивирования персонала к трудовой деятельности;
- наличие системы социальной защиты;
- хорошие условия труда;
- преимущества в уровне оплаты труда по сравнению с конкурентами.

Слабые стороны:

- отсутствие стратегических установок в области персонала;
- недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами управления персоналом;
- отсутствие необходимого уровня компетентности и квалификации;
- слабое финансирование мероприятий по управлению персоналом;
- наличие вакантных должностей;
- устаревшие должностные инструкции и требования к персоналу;
- низкий уровень оплаты труда и отсутствие системы вознаграждений;
- отставание от конкурентов в области социального обеспечения;

- устаревшая система оценки результатов труда персонала;
- отсутствие системы служебного продвижения (карьерного роста) и др.

Результаты проведенного PEST-анализа по двум фирмам приведены на рис. 6.24.

По результатам PEST-анализа можно сделать следующие выводы:

- сокращается число конкурентов, но повышается уровень консолидации отрасли за счет слияний и поглощений компаний;
- конкуренты становятся более близкими по мощности;
- при переходе к другому продавцу затраты покупателей незначительны.

К сильным сторонам персонала относятся знания, умения, навыки (достоинства), способность быстро реагировать на перемены, инвестиции и т.д. Слабые стороны — недостаточные инвестиции в образование, подготовку и/или переподготовку, возраст и слабая способность находить рынки сбыта.

Как сильные, так и слабые стороны в условиях рынка больше связаны с внутренними факторами. Другие две части матрицы SWOT-анализа больше связаны с внешними факторами. Так, к возможностям персонала можно отнести все, за что следует «ухватиться», чем следует воспользоваться с целью достижения того или иного преимущества, обычно финансового, инвестиционного, что позволяет получить новые преимущества — новые технологии, рынки сбыта. Угрозы — это обычно появление нового конкурента, старение (и неспособность адаптироваться) персонала, законодательство, ограничивающее свободу выбора и действий, и др.

При этом надо учитывать, что в конкретной ситуации (ситуативно) то, что у одного окажется сильной стороной, у другого может быть слабой. Важно слабые стороны превратить в сильные; знать, какие сильные стороны можно увязать с возможностями, каким образом конкурент способен воспользоваться слабостями, какие угрозы можно превратить в возможности.

К дополнительным преимуществам персонала можно отнести командную работу как результат коллективных усилий и учебы.

Различают маркетинговые стратегии трех уровней¹:

- *корпоративные* (портфельные стратегии, стратегии роста, конкурентные стратегии);
- *функциональные* (стратегии сегментации, позиционирования и формирования комплекса маркетинга);
- *инструментальные* (продуктовые, ценовые, распределения, коммуникативные, партнерских отношений).

Стратегия маркетинга персонала является элементом общей стратегии организации, направленным на систематический и постоянный анализ потребности и требований сторон в процессе их трудовых отношений, которые включают в себя разработку концепций эффективного удовлетворения потребностей обеих сторон в рамках стратегического соответствия целям предприятия.

При реализации стратегии важно произвести позиционирование, сегментирование не только потенциальных работников, но и непосредственно самой компании. Таким образом, процесс выбора становится взаимным: перед тем, как исследовать и сегментировать рынок, выстраивать коммуникации целевыми группами, организации следует в качестве объекта маркетинга рассмотреть себя и определить собственную принадлежность к тому или иному сегменту работодателей или поставщиков занятости, определить свои особен-

¹ Банникова Л., Щелоков В. Маркетинг персонала как фактор кадровой безопасности предприятия // Человек и труд. 2008. № 5. С. 45—47.

ности — как тактические, так и стратегические. Успешность сотрудничества организации и персонала будет зависеть от верного понимания маркетинговых особенностей друг друга, от тех сигналов, которые сотрудничающие стороны подадут друг другу при взаимном отборе. Особенности маркетинга персонала, соответственно, заключаются прежде всего в ориентации на формирование специфических коммуникаций в сфере трудовых отношений.

Для изучения маркетинга персонала наибольший интерес представляют корпоративные стратегии.

В управлении человеческими ресурсами все большее внимание уделяется внутреннему маркетингу, как самостоятельной стратегии. При этом, если при управлении организацией используется рыночно-ориентированный подход, то во внутреннем маркетинге важной составляющей является поведение персонала и его отношение к организации (т.е. удовлетворенности и лояльности). Но если эти вопросы уже проработаны и в теории, и на практике, разработка маркетинговых стратегий, направленных на развитие доверия, является актуальной и практически не рассмотрена в научной литературе¹. На важность формирования партнерских отношений через доверие указывают многие исследователи. Например, О'Шонесси утверждает, что назначение маркетинга — помочь компании завоевать доверие потребителя, так как доверие — основа приверженности потребителя. Р. Хиггинс придает доверию стратегическое значение, используя понятие «стратегическое доверие», появляющееся в восприятии заинтересованных лиц, которые формируют свое отношение к данной компании на основе понимания ее деятельности, целей и обоснованности стратегий. Рост прибыли компаний начинается с удовлетворенности партнеров взаимодействием, после чего наступает фаза установления доверия. Это, в свою очередь, приводит к формированию приверженности и увеличению аквизиторского потенциала.

Для развития доверия необходимо предпринять ряд действий: предлагать качественный товар, иметь на рынке высокую деловую репутацию и уметь устанавливать личные персонифицированные отношения между сотрудниками компаний-партнеров.

Среди факторов, влияющих на формирование доверия, можно выделить такие, как репутация, компетентность, доверие к первому лицу, открытость компании и т.д. Нужно заметить, что формализованные отношения между партнерами, основанные на экономических соображениях, не способствуют истинному сближению предприятий, поскольку носят только прагматический характер. Чтобы взаимодействие было действительно партнерским и долгосрочным, необходимо использовать креативный подход к установлению персонифицированных отношений, т.е. осуществить такие нестандартные действия, которые способствовали бы формированию доверия. В первую очередь, творческий подход касается выбора приемов и методов личного общения, вызывающих положительные эмоции со стороны партнера. Согласно исследованиям, приведенным в работе Р.А. Шнаппауфа, разум и сознание руководят лишь примерно 10% действий, которые совершаются людьми, а более 90% всех действий являются результатом проявления чувств. Профессиональное креативное использование приемов делового общения позволяет сделать существенный сдвиг от сугубо деловых отношений в сторону неформальных эмоциональных контактов, что способствует формированию доверительного взаимодействия между партнерами.

Рассмотренный подход к управлению маркетинговыми каналами, основанный на парадигмах власти и доверия, позволяет наладить координацию и взаимодействие между бизнес-участниками. В первую очередь следует выделить важность формирования доверия

¹ Хиггинс Р. Отношения с инвесторами: передовой опыт. Пути создания акционерной стоимости. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 224 с.

как источника получения дополнительной прибыли всеми участниками маркетингового канала, но при этом требующего творческого подхода в достижении такого эффекта.

Реализация маркетинговых стратегий требует определенных усилий. Каналы, по которым осуществляется маркетинговая деятельность, представлена на рис. 6.25.

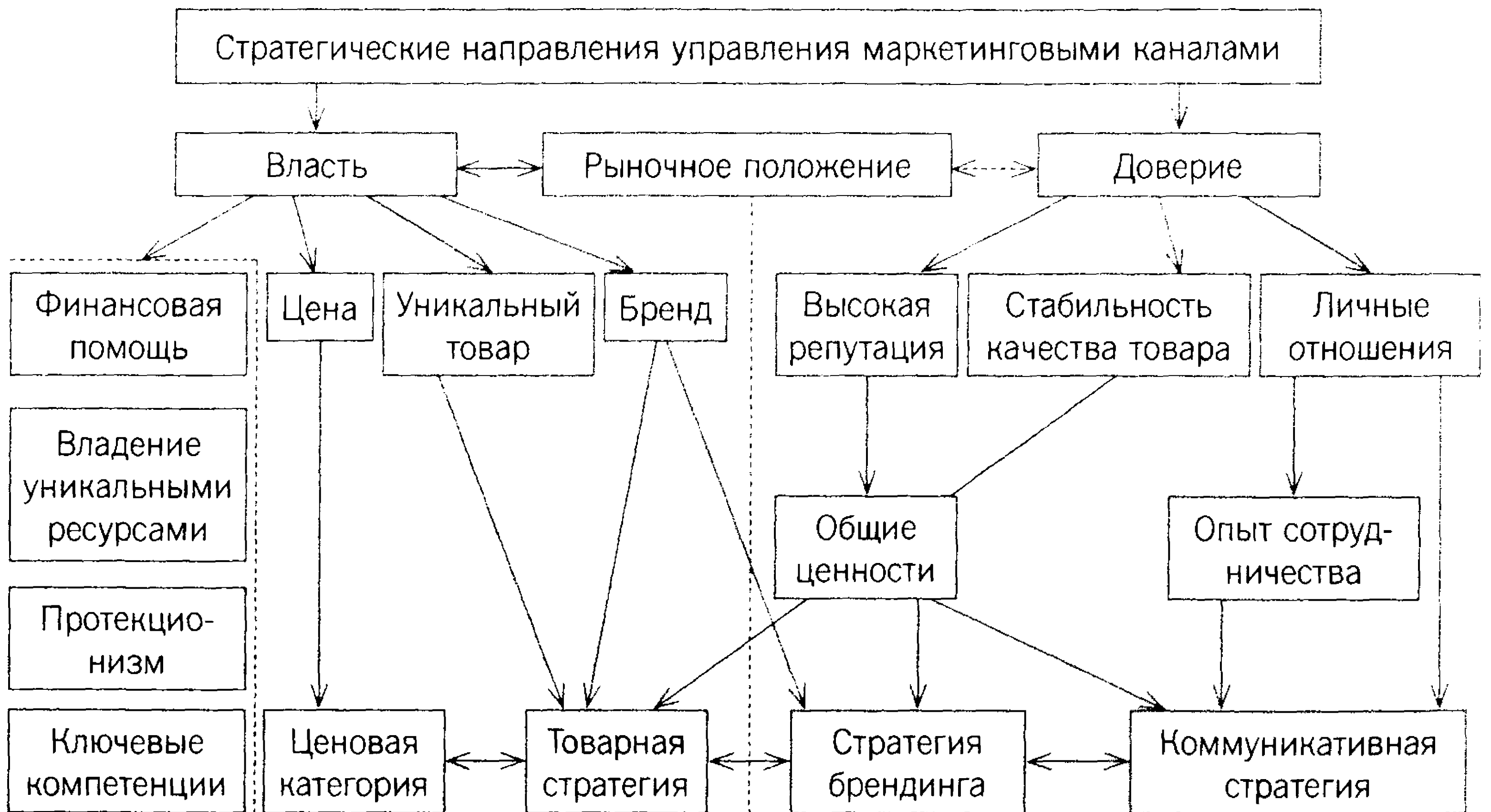


Рис. 6.25. Формирование системы управления маркетинговыми каналами

Представляя маркетинг персонала как единство информации и коммуникации, к основным функциям, на наш взгляд, можно отнести информационную и коммуникационную функции.

Информационная функция маркетинга персонала состоит в создании информационного базиса, который представляет собой основу планирования в области сегментирования рынка и коммуникаций по целевым группам (сегментам рынка). Она включает в себя:

- изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам;
- исследование внутренней и внешней среды организации;
- исследование рынка труда;
- изучение имиджа организации как работодателя.

Маркетинговая информационная система в управлении персоналом — это система обмена сведениями, позволяющая специалистам анализировать, планировать и реализовывать маркетинговые мероприятия.

Коммуникационная функция маркетинга персонала заключается в установлении и реализации путей покрытия потребности в персонале и предоставлении преимуществ организации как работодателя. Объектами коммуникационной функции являются:

- сотрудники организации, которые выступают в качестве участников внутреннего рынка труда и служат носителями имиджа организации;
- внешний рынок труда как комплексный источник потенциальных претендентов на вакантные места в организации;
- открытость системы управления как основного фактора влияния на формирование суждений об организации.

С появлением в России предпосылок формирования и развития цифровой экономики на базе ИТК на первый план вышли проблемы обеспечения организаций эффективными коммуникациями и разработки моделей управления коммуникационными процессами. Дж. Далтон выделяет четыре причины, объясняющие, почему роль коммуникаций в современном мире возрастает¹:

- 1) старые факторы производства (труд, земля и капитал) уступили место новым факторам (компетенция, потребители и знание);
- 2) знание стало основным источником конкурентоспособности в контексте стратегии компании;
- 3) интеллектуальный капитал (информация, опыт и знание) становится главным активом компании, и его стоимость может в несколько раз превышать материальные активы;
- 4) появляется понятие потребительского капитала (Customer Capital), который определяется как ценность взаимоотношений организации с ее партнерами и клиентами.

Очевидно, что для общества, развивающегося в условиях цифровой экономики, характерно изменение отношения к информации и расширение возможностей получения и применения информации для усиления конкурентоспособности предприятия.

В процессе адаптации к этим условиям неизбежно меняется роль и место коммуникаций, они становятся жизнеобеспечивающим и стратегическим ресурсом любой организации. Таким образом, в основу развития и повышения конкурентоспособности организации может быть положена коммуникационная концепция маркетинга, под которой мы понимаем формирование и комплексное использование системы коммуникаций в качестве основного фактора эффективности продвижения организации и ее товаров или услуг на рынок.

В изучении проблем коммуникаций на современном этапе можно выделить три подхода. Первый уделяет наибольшее внимание изучению коммуникаций внутри организации. Второй рассматривает коммуникации применительно к продвижению товара в системе маркетинга. Третий подразумевает под коммуникацией любой обмен информацией между сложными динамичными системами и их частями, которые в состоянии понимать информацию, накапливать ее и преобразовывать.

В России подавляющая часть работ по теории коммуникаций посвящена преимущественно публик-релейшнз — PR. При этом экономические аспекты данной проблемы по разным причинам оказываются на втором плане. Роль, отведенная коммуникациям в большинстве компаний, ограничивается выполнением отдельных функций: информирование, координация, мотивация, связи с общественностью, реклама и др. При этом, как правило, отсутствует единая коммуникационная концепция.

Сегодня для успеха предприятия на рынке требуется использование широкого спектра инструментов комплекса маркетинговых коммуникаций (КМК), которые учитывают специфику предлагаемой продукции, а также происходящие изменения в расстановке конкурентных сил на рынке, особенности поведения потребителей и общие условия функционирования предприятия. Система взаимоотношений между предприятием, клиентом и ресурсами (контактный персонал, технологии, знания, клиенты) состоит из трех видов маркетинговых коммуникаций:

- внешние (классические) позволяют донести до клиентов (потенциальных или существующих) информацию о компании и предоставляемых ею товарах и услугах;

¹ Сравнительная политология сегодня / Г. Алмонд, Дж. Пауэлл, К. Стром, Р. Далтон. М. : Аспект-Пресс, 2002. 537 с.

- интерактивные — общение клиента с представителями компании (контактным персоналом), WOM-коммуникации (word of mouth, «сарафанное радио»);

- внутренние — взаимоотношение руководства компании с контактными персоналом, коммуникации между подразделениями.

Учитывая сказанное, сегодня можно говорить о превращении коммуникаций в базовую функцию не только для всего комплекса маркетинга, но и в целом для управления предприятием, главной задачей которого является выделение неформальных элементов отношений компании, которые формируются в рамках формальной структуры и управления ими.

Объектами коммуникационной функции являются:

- сотрудники организации, которые выступают в качестве участников внутреннего конкурса на вакансии и являются носителями имиджа компании на рынке труда;

- рынок труда как комплексный источник потенциальных претендентов;

- система управления (информационная составляющая — демонстрация ее открытости как основного фактора влияния на формирование суждений о компании. Собственные сотрудники рассматриваются как носители имиджа).

Современный КМК объединяет в себе традиционные внешние коммуникации с коммуникационными аспектами процессов производства и потребления продукции, т.е. взаимоотношениями между персоналом компании и потребителями, WOM-коммуникации и др.

Разрабатывая комплекс маркетинговых коммуникаций, предприятию необходимо учитывать следующие факторы:

- отрасль или тип рынка, на котором работает предприятие. Особенности производимой и реализуемой продукции, а также ее целевая аудитория требуют разных подходов к формированию комплекса маркетинговых коммуникаций;

- стратегические цели предприятия. Они определяют широту покрытия рынка, перспективы развития компании (например, диверсификация или интеграция), направления инновационной деятельности;

- выбранная стратегия продвижения и реализации продукции. Она определяет особенности выбора элементов маркетинговых коммуникаций в зависимости от ориентации предприятия на посредников (стратегия вытягивания) или конечных потребителей (стратегия выталкивания);

- жизненный цикл рынка (отрасли), на котором работает предприятие, и реализуемой продукции. В зависимости от этапа жизненного цикла рынка предприятие определяет свою конкурентную стратегию и определяет роль маркетинговых коммуникаций в ней. Жизненный же цикл продукции является базой для разработки стратегии продвижения конкретного товара или услуги на рынке.

Этапы формирования и реализации комплекса маркетинговых коммуникаций следующие¹.

1. Анализ текущей ситуации во внешней макросреде и непосредственном окружении с целью определения факторов влияния со стороны внешней среды.
2. Анализ существующего КМК предприятия с целью выявления его сильных и слабых сторон, а также проведение сравнительного анализа с конкурентами и оценка степени достижения поставленных перед текущим комплексом маркетинговых коммуникаций целей.

¹ Чащин В.В. Формирование системы маркетинга персонала на рынке труда: дис. ... д-ра экон. наук / Ростовский государственный экономический университет. Ростов н/Д, 2013.

3. Определение целей предприятия и целей формирования нового КМК и ожидаемых результатов от его реализации (например, увеличение осведомленности о предприятии и его продукции, переключение спроса, информирование о проводимых акциях или рекламных мероприятиях). Цели формирования комплекса маркетинговых коммуникаций должны соответствовать выбранной стратегии предприятия.
4. Оценка предлагаемой продукции с точки зрения ее конкурентных преимуществ, соответствия запросам потребителей, доступности для потребителей, узнаваемости и запоминаемости.
5. Определение размера бюджета маркетинговых коммуникаций. Базовыми методами расчета бюджета являются: метод фиксированной суммы; экспериментальный метод; остаточный метод; метод удвоения рыночной доли; метод моделирования; метод исходя из целей и задач. В современных условиях наиболее целесообразно использовать метод исходя из целей и задач, однако всегда нужно учитывать ограничения в выделении денежных средств со стороны руководства.
6. Определение тактических мероприятий по реализации выбранной стратегии в соответствии с бюджетом маркетинговых коммуникаций. Разработка осуществляется в виде детального плана. Рекомендуется на этом этапе провести сравнительный анализ средств размещения информации с точки зрения соответствия целевой аудитории, охвата, стоимости, частоты контактов с целевой аудиторией, наполненности рекламной ниши конкурентами.
7. Завершающим этапом является реализация комплекса маркетинговых коммуникаций и оценка его эффективности.

Оценка эффективности КМК является одной из самых сложных задач в управлении маркетинговыми коммуникациями, поскольку все существующие на сегодняшний день методы оценки эффективности далеки от совершенства. Кроме того, помимо комплекса маркетинговых коммуникаций на реализацию продукции на предприятии оказывают влияние и другие факторы. Это, например, сезонность, уход конкурентов с рынка, появление моды на товар, потребительские свойства реализуемой продукции.

В связи с тем, что поставленные перед комплексом маркетинговых коммуникаций цели могут быть различны, отличаются также критерии оценки эффективности. В соответствии с этим используется экономическая оценка эффективности КМК.

Рассмотрены наиболее популярные методы оценки комплекса маркетинговых коммуникаций предприятия.

Простейший метод — *определение эффективности как разницы между прибылью, полученной предприятием, и затратами на КМК*, однако при этом не учитывается влияние других факторов, которые могли привести к росту выручки и, соответственно, прибыли. Аналогичным образом может быть рассчитана эффективность как отношение прироста прибыли к затратам на комплекс маркетинговых коммуникаций.

Метод, основанный на определении корреляционной зависимости между объемом реализации и затратами на комплекс маркетинговых коммуникаций. Недостаток данного метода — не определяется степень влияния маркетинговых коммуникаций на объемы продаж, так как реализация КМК всегда ведет к росту реализации хотя бы на минимальном уровне.

Метод, базирующийся на оценке уровня осведомленности, запоминаемости и узнаваемости предприятия и его продукции. Недостаток метода — потребители могут оказаться под влиянием реализации предыдущего комплекса маркетинговых коммуникаций, в ходе которого была сформирована осведомленность.

Метод оценки на основе сравнения объемов продаж до и после реализации комплекса маркетинговых коммуникаций. Однако в данном случае может сказываться влияние других факторов.

Метод, основанный на сравнении объемов продаж двух однотипных предприятий. В этом случае устраняется влияние большинства побочных факторов, однако крайне сложно найти предприятие для сравнения.

Одним из важных аспектов общего восприятия и оценки организации является впечатление, которое она производит, т.е. ее имидж (образ). Имидж — объективный фактор, играющий существенную роль в оценке любого социального явления или процесса. Слово «имидж» (image) возникло от английского понятия «представление», «образ». Д. Доти дает такую трактовку данного понятия: «...нам всего и все, имеющих хоть какое-то отношение к компании и предлагаемым ею товарам и услугам... Это произведение, постоянно создающееся как словами, так и образами, которые причудливо перемешиваются и превращаются в единый комплекс»¹.

В сегодняшнем значении слово «имидж» употребляется с начала XX в., а с 40-х гг. термин стал использоваться специалистами по рекламе и связям с общественностью. Необходимость в хорошем и устойчивом имидже объясняется тем, что «торговая марка с устойчивой репутацией обеспечивает постоянный объем производства и доходы, растущие из года в год. Устойчивая марка необычайно живуча, и это свойство со временем дает огромную экономию средств. Организации с устойчивым имиджем и репутацией обеспечивают более высокие цены на рынке и хороший сбыт. Они мало что теряют с появлением новой „звезды“ и быстро восстанавливают свой авторитет, как только элемент новизны появившегося товара начинает слабеть. Фирмы с устойчивой репутацией повышают активы компании, которая ими владеет»². Таким образом, имидж — искусственный образ, представление, которое складывается у человека, аудитории, группы людей о товаре, проекте, человеке, фирме, организации, формируемый в общественном или индивидуальном сознании средствами массовой коммуникации и психологического воздействия. Имидж фирмы — это фактор доверия клиентов к ней и ее продукту, товару, фактор роста числа продаж, кредитов, а значит, фактор процветания или упадка для фирмы, ее собственников и ее работников. Имидж создается пропагандой и рекламой с целью формирования в массовом сознании определенного отношения к объекту и может сочетать как реальные свойства объекта, так и несуществующие, приписываемые. Имидж организации (компании, фирмы) — это ее образ, целостное восприятие различными группами общественности, существующее в сознании людей. Корпоративный имидж возникает в результате восприятия общественностью комплекса коммуникационных сообщений, генерируемых организацией. Он существует у любой организации вне зависимости от того, кто над ним работает и работают ли над ним вообще.

Таким образом, имидж организации можно рассматривать как существующую в сознании людей систему представлений (образов) и оценок, объектом которых она является.

Существуют различные виды имиджа, которые одновременно являются составными частями общего представления об имидже компании.

1. Имидж товара (услуги) — представления людей относительно уникальных характеристик, которыми, по их мнению, обладает товар.
2. Имидж потребителей товара включает представление о стиле жизни, общественном статусе и некоторых личностных (психологических) характеристиках потребителей.

¹ См. Доти Д. Паблицити и паблик рилейшнс: пер. с англ. М.: Филинь, 1998.

² Там же.

3. Внутренний имидж организации — это представления сотрудников о своей организации. Основными детерминантами внутреннего имиджа являются культура организации и социально-психологический климат.
4. Имидж руководителя или top менеджера организации включает представления о способностях, установках, ценностных ориентациях, психологических характеристиках и внешности руководителя.
5. Визуальный имидж организации — представления об организации, формирующиеся на основе зрительных ощущений, фиксирующих информацию об интерьере офиса, торговых и демонстрационных залах, фирменной символике организации.
6. Социальный имидж фирмы — представления широкой общественности о социальных целях и роли фирмы в экономической, социальной и культурной жизни общества и региона. Социальный имидж формируется посредством информирования общественности о социальных аспектах деятельности фирмы, таких как спонсорство, меценатство, поддержка общественных движений, участие в решении проблем экологии, занятости, здравоохранения и т. д., содействие конкретным лицам.
7. Бизнес-имидж организации — представления об организации как о субъекте деловой активности. В качестве составляющих бизнес-имиджа организации выступает деловая репутация, объем продаж, относительная доля рынка, инновационность технологии, разнообразие товаров, гибкость ценовой политики и т. д.
8. Имидж фирмы для госструктур составляют представления о фирме представителей региональной администрации, исполнительной и законодательной власти. Параметрами имиджа для госструктур являются: значимость продукции фирмы для региона, степень участия фирмы в региональных социальных программах, выполнение предприятием федеральных и региональных законов, количество предоставляемых рабочих мест для жителей региона, открытость фирмы к неформальным контактам.
9. Имидж фирмы у потребителей составляют представления людей относительно уникальных характеристик, которыми, по их мнению, обладает продукция фирмы: качество, дизайн, известность торговой марки; предоставляемые предприятием сервисные услуги и система скидок; цена на продукцию; представления потребителей о заявленной миссии и стратегиях фирмы, а также его фирменный стиль.
10. Имидж персонала — это собирательный, обобщенный образ персонала, раскрывающий наиболее характерные для него черты:
 - профессиональная компетентность: мобильность (быстрота и качество обслуживания); аккуратность в выполнении должностных обязанностей; точность выполнения работы; информированность (готовность представить справку по интересующему клиента вопросу); профессиональная, высококвалифицированная подготовка;
 - культура: коммуникабельность (приветливость в общении, улыбчивость); правильность речи; социально-психологические характеристики сотрудников;
 - социально-демографические и физические данные: возраст, пол, уровень образования, наличие или отсутствие физических дефектов;
 - визуальный имидж: деловой стиль в одежде, аккуратная прическа и т. д.

Имидж персонала формируется на основе прямого контакта с сотрудниками организации. При этом каждый сотрудник рассматривается как «лицо» организации, по которому судят о персонале в целом. Таким образом, трудно переоценить роль сотрудников, работающих непосредственно с клиентами в процессе создания целостного позитивного имиджа организации.

На рисунке 6.26 представлена возможная структура имиджа фирмы, воплощающая в себе его основные элементы, перечисленные выше, а табл. 6.11 — основные имеджеобразующие факторы.

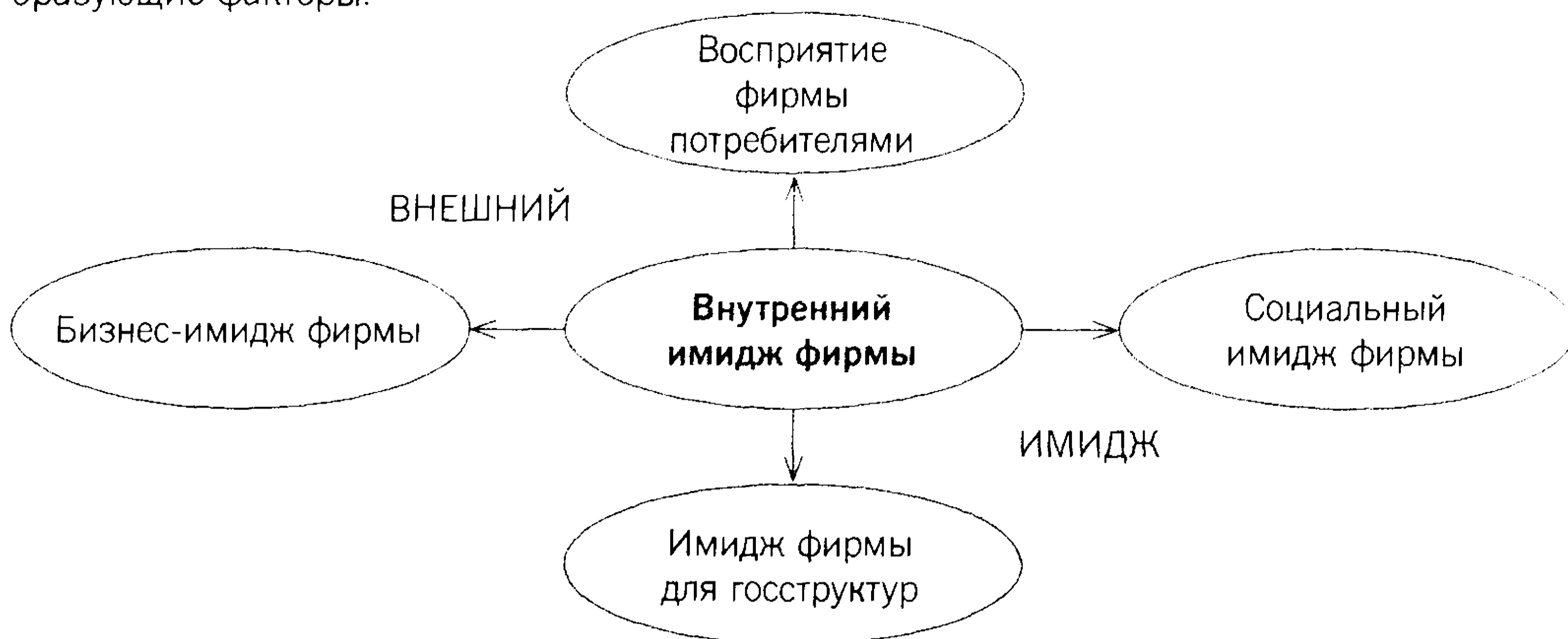


Рис. 6.26. Структура корпоративного имиджа фирмы

В создании имиджа организации как работодателя играют роль следующие факторы:

- положение на рынке и финансовая успешность;
- отрасль деятельности;
- полезность и значимость деятельности;
- качество продукции и услуг;
- возраст, история развития;
- размер;
- система управления;
- имидж руководителей и высокий рейтинг ее менеджеров;
- общественное мнение об организации и ее значимость для региона;
- престижность по результатам деятельности;
- отношения с клиентами и партнерами;
- доверие к организации как с позиций клиента, так и с позиций персонала;
- комфортные условия труда;
- корпоративная культура;
- компенсационный и социальный пакеты, предоставляемые персоналу;
- возможности работника развиваться, делать карьеру, формировать и сохранять конкурентоспособность как специалиста;
- орально-психологический климат в коллективе и др.

Но самый главный фактор, иллюстрирующий репутацию и имидж организации как работодателя, — ее кадровая политика. В организациях складывается два основных подхода к её формированию¹:

1) преобладает целенаправленная и системная работа с персоналом. Отличительной чертой таких организаций является, во-первых, стремление упорядочить, систематизировать, формализовать и стандартизировать все основные процессы работы с персоналом, во-вторых, активное использование и совершенствование существующего HR-инструментария. Чаще всего этот подход используется крупными и средними фирмами с численностью персо-

¹ Мусаева А.З. Маркетинг персонала организации // Вопросы структуризации экономики. 2013. № 2. С. 144—146.

нала от 300 до десятков тысяч человек (хотя встречаются организации и с небольшим числом сотрудников — около 100 человек);

2) работа с персоналом носит стихийный характер и во многом зависит от складывающейся ситуации. Для этих организаций характерно отсутствие единых стандартных процедур по работе с персоналом. Решения, связанные с основными этапами управления персоналом, принимаются исходя из ситуации и здравого смысла. Сама по себе функция управления персоналом рассредоточена между всеми менеджерами компании (нет ни специализированной службы, ни HR-менеджера)¹. Чаще всего такой подход характерен для компаний с численностью от 100 до 300 человек. Исключением можно считать организации, выстроенные по принципу финансового холдинга и состоящие из группы небольших и достаточно автономных компаний.

Таблица 6.11

Обобщенные имиджеобразующие факторы

Аудитория имиджа	Имиджеобразующие факторы
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> • Качество, дизайн, характеристики продукции • Известность и престиж торговой марки • Сервисные услуги • Система скидок • Цены на продукцию • Фирменный стиль • Профессионализм сотрудников
Партнеры	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень лояльности к партнерам • Надежность и стабильность компании • Уровень престижности • Информационная открытость
Государственные и муниципальные структуры	<ul style="list-style-type: none"> • Значимость продукции компании для региона и страны • Участие компании в социальных программах и в решении социально-экономических проблем • Законопослушность компании • Инновационная направленность • Количество предоставляемых рабочих услуг • Социально ориентированная цель компании (миссия) • Информационная открытость компании и открытость к неформальным контактам • Престижность компании
Региональные группы общественности	<ul style="list-style-type: none"> • Реализация социальных акций, участие в решении социальных проблем региона • Информационная открытость компании • Соблюдение экологических стандартов • Количество предоставляемых рабочих мест • Социально ориентированная цель компании (миссия)
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> • Система заработной платы и морального стимулирования • Предоставленные социальные гарантии • Уровень лояльности руководства к персоналу • Уровень информационной открытости у руководства • Возможность карьерного роста • Уровень престижности компании • Особенности организационной культуры

¹ Нестеренко Т.В., Гуцина Ю.И., Сапункова Л.В. Роль маркетинга персонала в повышении конкурентоспособности предприятия // Современные фундаментальные и прикладные исследования: междунар. науч. изд. 2014. № 1 (12). С. 173—174

Степень осознания и формализации кадровой политики в одних организациях достаточно системна и формализована, а в других — едва намечена и осуществляется стихийно.

Выделяют следующие составляющие корпоративного (организационного) имиджа.

Фундамент имиджа — осязаемый имидж. То, что покупатель может увидеть, понюхать, услышать, потрогать и попробовать, т.е. по сути дела товар или продукция фирмы. Фундаментальный имидж включает в себя: этические принципы (общественно значимые); долгосрочные цели; корпоративную миссию; личную и деловую философию; ценности и смыслы; прагматические цели; стандарты поведения внешнего вида.

Он обеспечивает создание, развитие и сохранение положительного имиджа компаний. Для постройки фундамента имиджа и репутации необходимо предпринять следующие шаги. Первым шагом должна стать тщательная ревизия деловых принципов, опираясь на которые предприятие может разработать положение о целях своего бизнеса. Затем необходимо отразить принципы и цели в простом и коротком рабочем варианте философии корпорации. Следующий шаг — определение долгосрочных задач. После того как предприятие определилось с тем, что оно хочет, ему нужно решить, каким стандартам должны соответствовать сотрудники. Закладка фундамента имиджа — определение ценностей, целей, принципов и философии, на которых будет покоиться все здание плана.

Внутренний имидж — это атмосфера внутри фирмы, позитивное и негативное отношение сотрудников к руководителям и политике фирмы, которая выражается, прежде всего, в степени преданности сотрудников своей фирме. Внутренний имидж включает в себя: финансовую политику; кадровую политику; обучающие и тренинговые программы для персонала; программу поощрения сотрудников; внутренние коммуникации. При создании внутреннего имиджа компании нет мелочей, важно все, начиная с возможности и карьерного роста сотрудников и заканчивая программами их поощрения.

Неосязаемый имидж — это покупательское «я», т.е. ответная реакция покупателя на осязаемое, на обслуживание и отношение к нему сотрудников фирмы, сервис; корпоративный дух; мотивированность персонала. Создание положительного имиджа компании — нечто большее, чем просто хорошая рекламная кампания, это сложный и многосторонний план, все части которого взаимосвязаны и взаимозависимы. План наиболее эффективен тогда, когда все его разделы работают вместе.

Внешний имидж — это воздействие первых трех факторов плюс общественное мнение о компании, формируемое рекламной кампанией, качеством продукции, связями со средствами массовой информации и общественной работой.

Внешний имидж включает в себя: качество товаров/услуг, корпоративную рекламу, осязаемый имидж (информационный ресурс), название, логотип, слоган, общественную деятельность, спонсорство, благотворительность, стандарты отношения персонала к служебным обязанностям и внешнему виду, связи с СМИ.

Создание имиджа происходит в процессе длительной, целенаправленной и сложной кампании. Приступая к ней, следует найти их словесное выражение, дать формулировку, определение, которые затем будут подкрепляться средствами публичных отношений. Сам же процесс формулирования и формирования имиджа в свою очередь способствует выработке всей философии фирмы.

На процесс формирования имиджа воздействуют несколько факторов. Во-первых, собственная рекламная деятельность компании и ее репутация среди бизнес-партнеров. Чем громче имя у компании, тем больше иллюзия на ее счет внешних соискателей. Чем крупнее организация, тем выше ее шансы иметь хороший образ. Во-вторых, удовлетво-

рительность персонала компании — как работающего в ней, так и уволившегося (или уволенного) из нее. Чем больше негативной информации про свою работу рассказывают сотрудники, тем ниже привлекательность компании в глазах профессионального сообщества. Этот фактор находится в прямой зависимости от степени продуманности кадровой политики в компании. Основные элементы формирования имиджа организации приведены в табл. 6.12.

Таблица 6.12

Основные элементы формирования имиджа предприятия (организации)

Основной элемент	Характеристика
Моральные принципы	Принципы — это устоявшиеся в организации правила. Когда принципы предприятия четко сформулированы, есть некая завершенность. Меняется жизнь, но принципы остаются теми же. Например: <ul style="list-style-type: none"> • полная честность в отношениях с клиентом; • прозрачность финансов для государственных налоговых органов; • забота, прежде всего, о качестве продукции и др.
Положение о цели создания компании	Положение о цели определяет обязанности. Оно ориентирует предприятие на выполнение обещанных услуг, на выполнение определенной задачи или поручения. Положение о цели — внутренняя движущая сила компании. Например: <ul style="list-style-type: none"> • желание прочно закрепиться на своем сегменте рынка; • упрочить связи с постоянными клиентами; • стремление к совершенствованию ассортимента и разнообразию предоставляемых услуг; • изучать вкусы потребителей и следовать им
Основной элемент	Характеристика
Личная и деловая философия	Руководству необходимо разработать корпоративную философию, исходя из принципов и положения о целях создания компании
Стандарты поведения и внешнего вида	Письменное изложение принятых в компании стандартов. Стандарты определяют, действуют, отвечают философии, целям и принципам предприятия. Стандарты — инструменты в руках сотрудников предприятия, которыми они поддерживают имидж компании в глазах общества

Существует четыре основных правила формирования имиджа организации¹.

Правило 1. Имидж компании должен соответствовать стратегии развития компании, опирающейся на удовлетворение определенных потребностей всего рынка или его сегмента. Потребителю это должно подаваться как стремление компании удовлетворить потребности клиента и, соответственно, построение имиджа «от потребностей клиента».

Правило 2. Имидж компании соответствует уровню/этапу развития компании.

Правило 3. Внутренний имидж компании соответствует внешнему имиджу компании.

Правило 4. Имидж компании соответствует современному этапу развития общества, в котором существует компания.

Таким образом, корпоративный имидж компании формируется на основе миссии организации, корпоративной индивидуальности и корпоративной идентичности. Стратеги-

¹ Колесник Е.Н. Оценка маркетингового потенциала предприятия // Финансы и кредит. 2013. № 34 (562). С. 63—70.

ческая корпоративная идентичность и стратегическая корпоративная индивидуальность являются основой формирования корпоративного имиджа. И только в результате работы над корпоративной идентичностью и активного осуществления корпоративных коммуникаций создается свой собственный корпоративный имидж.

Имидж можно создавать для новой организации или изменять уже сформировавшийся в сознании определенной группы общественности. Успешный процесс формирования имиджа требует управления (планирования, организации, контроля).

Управление имиджем предприятия — это выработка, принятие и реализация управленческих решений в процессе формирования совокупности свойств, создающих преимущества в эффективности использования потенциала предприятия и определяющих условия для динамичного развития в конкурентной среде относительно других объектов — конкурентов (см. рис. 6.27).

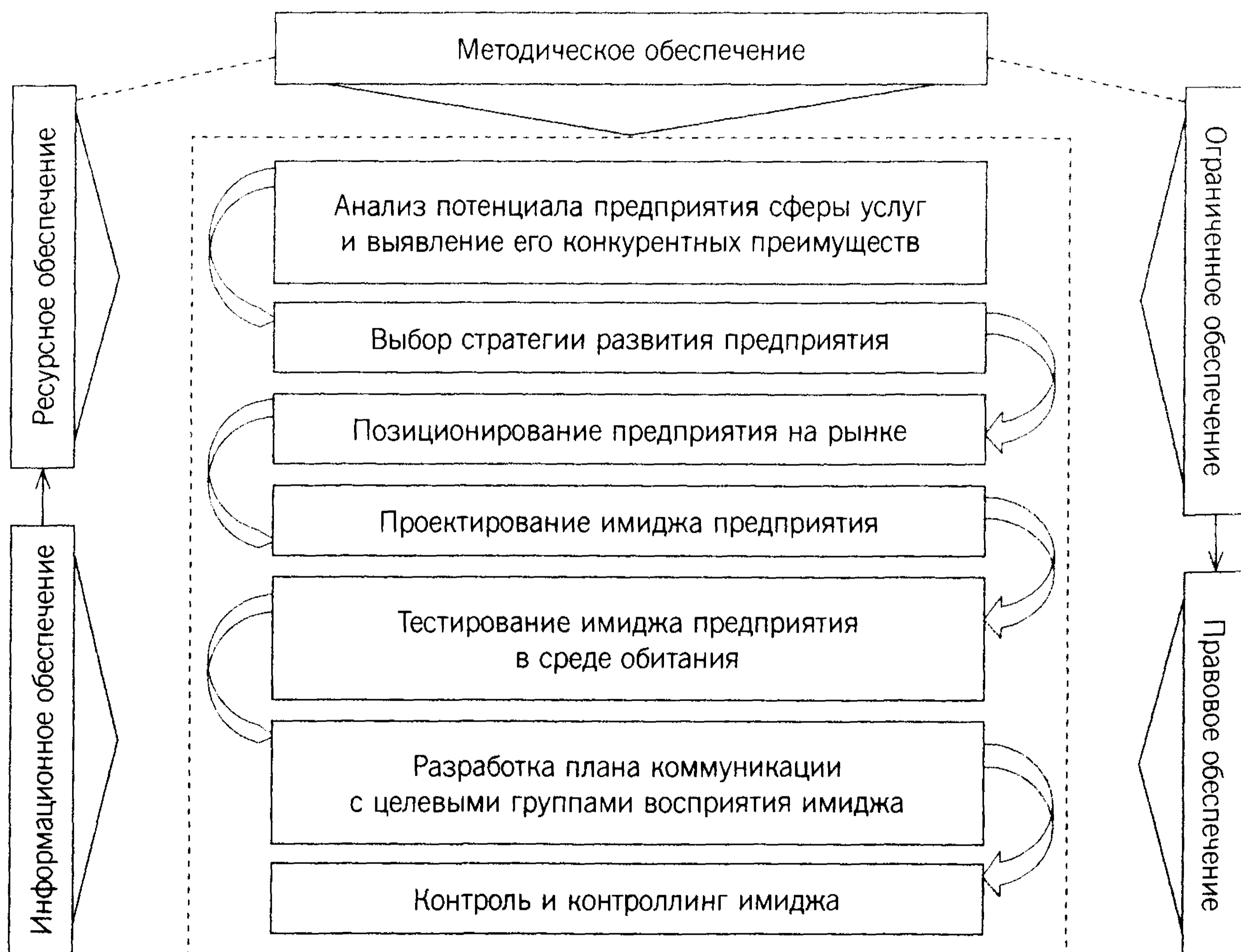


Рис. 6.27. Концепция управления имиджем предприятия

Процесс управления корпоративным имиджем начинается задолго до разработки визуальных атрибутов организации (лого, фирменных бланков, интерьера, внешнего вида и манер сотрудников). Он начинается с формулировки видения, а затем миссии как социально значимого статуса организации. Затем определяется корпоративная индивидуальность, или «личность организации». Корпоративная индивидуальность — ценности,

суждения и нормы поведения, разделяемые в компании и определяющие сущность индивидуальной корпоративной культуры. Корпоративная индивидуальность — это то, что компания есть на самом деле, аналог личности, индивидуальности человека. Корпоративная индивидуальность преломляется в организационной культуре, которая отражает образ жизни компании, то, как она «проводит» время, использует материальные, финансовые, информационные, человеческие и прочие ресурсы. Так, например, компания Microsoft тратит свои ресурсы на перспективные и почти фантастические проекты будущего, на отбор и поддержку творчески ориентированных сотрудников, на развитие глобальной телекоммуникационной инфраструктуры мира. А также компания она тратит миллионы долларов на то, чтобы мир знал об этом и хорошо к ней относился.

После определения культуры компании принимается решение о том, как донести этот выгодно отличающийся от других «характер» до целевых групп и сделать их достоянием реальные достоинства компании. На данном этапе формируется корпоративная идентичность. Корпоративная идентичность — это система коммуникативных средств, проецирующих или отражающих индивидуальность компании. Корпоративная идентичность должна отражать миссию, структуру, бизнес и притязания компании. Работа над корпоративной идентичностью столь важна, что нередко ведет к структурным изменениям, к смене управляющих или репозиционированию организации, стремящейся обслуживать другие рынки. Иначе говоря, меняется «индивидуальность» организации. Эти изменения более значимы и существенны для ее позитивного имиджа, чем косметический ремонт интерьеров и покраска фасадов.

Для осуществления эффективного управления корпоративным имиджем необходимо иметь четкие представления о структуре имиджа организации и особенностях психологических процессов формирования имиджа в сознании индивидов. Достижению этой цели служит:

- периодическое обнародование отчетов о коммерческой деятельности организации;
- налаживание взаимоотношений с обществами покупателей (потребителей);
- публикации соответствующих некоммерческих статей и распространение телефильмов;
- общественная и благотворительная деятельность.

Характеристиками корпоративного имиджа являются восприятие, набор воспринимаемых и измеримых свойств организации, значения оценок свойств их веса, их восприятие общественностью. Длительность существования, четкость и устойчивость имиджа, уровень позитивности, оптимальность, направления деятельности и затраты по созданию и поддержанию имиджа также являются значимыми характеристиками имиджа. Но при всем этом управление корпоративным имиджем должно осуществляться с учетом индивидуальности каждой организации.

Таким образом, имидж — это не только средство, инструмент управления общественным мнением, но и одновременно объект управления¹. Управление имиджем организации должно осуществляться непрерывно. Наибольшая необходимость в этом возникает в следующих стадиях развития корпоративной системы.

В последние годы наряду с традиционными стратегиями брендинга компании все чаще прибегают к новой маркетинговой практике, получившей название «кобрендинг» — это новая форма маркетингового взаимодействия компаний и неприбыльных организаций, нацеленная на решение актуальных социальных проблем общества.

¹ Горчакова Р.Р. Имидж организации // Актуальные вопросы экономических наук. 2012. № 25-1. С. 82—86.

Как результат формируется новое направление в маркетинговой деятельности компаний, получившее название социально значимого маркетинга, или маркетинга социально значимой проблемы (CRM, Cause-Related Marketing). Для компаний, которые в целях поддержания конкурентоспособности своей продукции предполагают интегрировать в свои бренды социальные ценности, такие альянсы должны стать стандартной кобрендинговой стратегией. К факторам, способствующим позитивному отношению потребителей к подобной форме сотрудничества компаний, можно отнести:

- вовлеченность потребителей в социально значимую проблему, определяемая как состояние мотивации, возбуждения и заинтересованности в участии в предлагаемом компанией проекте;
- соответствие социально значимой проблемы и компании, определяемое в терминах миссии, атрибутов, категорий и других ассоциаций. Иными словами, речь идет о том, насколько социальные проблемы органично интегрированы с целью существования компании ее ценностями, продуктами и услугами¹.

Формирование имиджа работодателя тесно связано с концепцией поведенческого маркетинга, под которым понимают «вид управленческой деятельности, направленный на формирование в организации поведения, удовлетворяющего требованиям клиентов и партнеров, на основе исследования их ожиданий и предпочтений по поводу деятельности организации». В данной трактовке сущностью поведенческого маркетинга выступает особого рода управленческая деятельность. Ее предметом является требуемое со стороны клиентов и партнеров поведение сотрудников организации, а инструментом — изучение ожиданий и предпочтений субъектов внешнего окружения.

Существуют и иные трактовки поведенческого маркетинга, в которых упор сделан на его средствах и целях. Например, в рамках одного из подходов поведенческий маркетинг — это изучение поведения производителей и контрагентов исходя из выработанной в организации стратегии развития в соответствии с моделями поведения сотрудников для адаптации организации к изменениям внешней среды. При этом исследуются особенности поведения разных групп — сотрудников (внутренний поведенческий маркетинг), клиентов и поставщиков (внешний поведенческий маркетинг), т. е. организация изучает поведение этих групп и ищет ответы на вопрос о том, какое поведение предпочтительно с точки зрения взаимовыгодного сотрудничества и как его можно сформировать.

В более широкой трактовке поведенческий маркетинг в управлении формировании имиджа предполагает изучение поведения не только персонала компании и всех стейкхолдеров, например, населения, заказчиков, инвесторов и т.д. Изучение поведения этих групп субъектов важно, как для их адаптации к поведению организации, так и для учета поведенческих факторов управления имиджем, который для многих организаций приобретает особую значимость. Некоторые из них даже начинают формировать отдельные бюджеты на продвижение бренда компании как работодателя; другие привлекают в свои кадровые службы сильных грамотных специалистов. До недавнего времени такой значимости HR-функции не придавалось, и на этих позициях работали люди с объективно недостаточным уровнем квалификации. Сейчас во многие инвестиционные холдинги и девелоперские компании пришли сотрудники из других более прогрессивных в отношении развития HR-технологий отраслей.

¹ Hoeffler S., Keller K.L. Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing // Journal of Public Policy & Marketing. 2002. № 21 (1). P. 78—70.

Применительно к управлению персоналом поведенческий маркетинг означает реализацию совокупности функций управления, направленных на формирование у сотрудников такого поведения, которое удовлетворяет требованиям:

- представителей ближайшего окружения;
- сотрудников, топ-менеджеров, менеджеров, функциональных и линейных руководителей;
- стейкхолдеров — заказчиков, инвесторов, подрядчиков и субподрядчиков и прочих участников проекта.

В заключении можно отметить, что усилия, потраченные на формирования позитивного кадрового имиджа, возвращаются в десятикратном объеме. И в первую очередь, возрастающей стабильностью компании и сокращением сил и средств на переманивание ценных сотрудников от конкурентов. Компания, имеющая привлекательный имидж на рынке труда, автоматически притягивает к себе лучших специалистов этого рынка.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что представляет собой стратегия управления человеческими ресурсами?
2. Как связана стратегия управления человеческими ресурсами с кадровой политикой?
3. Обоснование предпочтительности выбора из каких видов кадровой политики предусматривает стратегия УЧР?
4. Чем отличается открытая кадровая политика УЧР от закрытой кадровой политики?
5. На чем базируется решение проблемы формирования обоснованной стратегии УЧР на разных этапах жизненного цикла организации?
6. Почему обеспечение высокого уровня конкурентоспособности работников, является ключевым фактором конкурентоспособности компании?
7. Чем вызвана необходимость учитывать особенности жизненного цикла организации?
8. От чего зависит обоснованность формирования стратегии УЧР на разных этапах жизненного цикла организации?
9. В чем проявляются особенности зарубежных систем формирования и обеспечения конкурентоспособности персонала?
10. Как можно определить компетенции работников?
11. Какие четыре компетенции, уровень которых можно оценивать для организации в целом и для ее работников, обеспечивают гибкость и контролируемость в процессе формирования конкурентоспособности?
12. Что относится к основным индикаторам стадии жизненного цикла организации?
13. Какие преимущества дает организации наличие в ней стратегии управления человеческими ресурсами и четко сформулированной кадровой политики?
14. В процессе своего развития организация обычно проходит четыре основные стадии: становления, роста, зрелости, сокращения и реорганизации производства либо прекращение его деятельности. В чем заключаются особенности формирования стратегии УЧР на каждой стадии развития организации?
15. Возможен ли переход с более высокой стадии на более низкую (например, после стадии сокращения производства вновь может наступить период бурного роста организации), и как это влияет на стратегию управления персоналом?
16. Что такое «стратегия» и каково основное содержание стратегии УЧР?
17. Как организовать взаимодействие при разработке стратегии организации его функциональных подразделений, например, финансовой службы и службы управления персоналом?
18. Какова роль руководителя и работников в разработке кадровой стратегии?

19. Чем вызвана необходимость разработки кадровой стратегии и какими принципами необходимо руководствоваться в этом процессе (см. табл. ниже)?

Уровни	Примеры
Национальный уровень	Стратегия в области образования. Стратегия занятости. Стратегия развития отдельных регионов
Уровень организации	Стратегия управления человеческими ресурсами. Стратегия экспансии на рынке товаров. Маркетинговая стратегия. Стратегия диверсификации производства. Финансовая стратегия. Стратегия сокращения издержек
Уровень подразделений предприятия	Стратегия управления развитием работников. Маркетинговая стратегия (применительно к конкретным видам товаров и услуг). Стратегия развития производства
Уровень отдельного работника	Стратегия карьерного роста. Стратегия повышения квалификации и мастерства

20. Существуют различные классификации стратегии. С точки зрения выбора стратегии управления персоналом особый интерес представляет следующая классификация стратегий организации:

- инновационная стратегия;
- стратегия минимизации затрат (сокращения издержек);
- стратегия улучшения качества.

Дополните данный перечень. Раскройте применительно к управлению персоналом содержание этих стратегий.

21. Какие показатели относятся к основным индикаторам стадий жизненного цикла организаций?
22. Что представляет собой стратегия управления человеческими ресурсами?
23. Как связана стратегия управления человеческими ресурсами с кадровой политикой?
24. Обоснование предпочтительности выбора из каких видов кадровой политики предусматривает стратегия УЧР?
25. От чего зависит обоснованность формирования стратегии УЧР на разных этапах жизненного цикла организации?
26. Назовите причины, по которым люди сопротивляются изменениям (новациям). Охарактеризуйте их содержание. Объясните, по какой причине сегодня возрастает роль рядовых исполнителей в процессе преобразований?
27. Кто выступает субъектом стратегического УЧР?
28. а) весь персонал организации;
29. б) служба персоналом;
30. в) подразделения, выполняющие функции по управлению персоналом и высшие линейные и функциональные руководители.

Литература

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес, пер. с англ. под науч. ред. В.Г. Кузина. — СПб. : Питер, 2012. — С. 139, 237.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. под науч. ред. В.Г. Кузина. СПб. : Питер, 2012. С. 139, 237.

3. *Безенберг К.* В центре внимания — сотрудник: что способно изменить сферу труда будущего / К. Безенберг, Б. Кюпперс / пер. с нем. А.С. Полевщикова. М. : Элит Москва, 2014. С. 32.
4. *Безенберг К.* В центре внимания — сотрудник: что способно изменить сферу труда будущего / К. Безенберг, Б. Кюпперс. — пер. с нем. А.С. Полевщикова. — М. : Изд-во «Элит Москва», 2014. — С. 32.
5. Внутренний маркетинг персонала. — URL: <http://delovoyimir.biz/ru/articles/view/?did=10075>
6. Внутренний маркетинг персонала: пошаговый алгоритм внедрения и реализации. — URL: <http://www.gd.ru/articles/3771-vnutrenniymarketing-personala>
7. *Володина Н.* Модель компетенций — это не сложно // HR-портал — <http://hr-portal.ru/article/model-kompetency-eto-ne-slozhno>
8. *Волошина Е.С.* Внутренний маркетинг как новая концепция управление персоналом // Проблемы развития современной экономики: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. — Ставрополь, 2014. С. 60—64.
9. *Галузинская Н.А.* Маркетинг персонала: стратегия кадровой политики. — URL: <http://hr-performance.ru/index.php/Biznes/markening-of-personnal.html>
10. *Головчанская Е. Э.* Фундаментальные основы формирования маркетинга персонала на рынке труда. — URL: <http://jurnal.org/articles/2008/ekon97.html>
11. *Данкер К.А.* Управление конкурентоспособностью работников на разных этапах жизненного цикла организации : дис. ... канд. экон. наук. Воронеж, 2016. 156 с.
12. *Данкер К.А.* Управление конкурентоспособностью работников на разных этапах жизненного цикла организации [Текст]: дис. канд. экон. наук / К.А. Данкер. — Воронеж, 2016. 156 с. (С. 31)
13. Европейская система квалификаций. URL : <http://fedmet.org/files/Sector%20Skills%20Council/World%20Experiance/EQF.pdf>
14. Искусство и практика самообучающейся организации / пер. с англ. Б. Пинскер. М. : Олимп-Бизнес, 2009. С. 194.
15. *Коноплева Г.И.* Повышение конкурентоспособности персонала организации / Г.И. Коноплева, А.С. Борщенко, К.В. Василенко. URL : <http://www.scienceforum.ru/2013/pdf/9375.pdf>
16. *Малкова И.Ю.* Проблема проектирования в компетентностном подходе // Вестник Томского государственного университета. 2007. № 298. С. 186.
17. Маркетинг персонала: монография / Ю.Г. Одегов, Р.А. Галиахметов, К.Х. Абдурахманов, М.Р. Галиахметова — Ижевск : Изд-во ИжГТУ им. М.Т. Калашникова, 2015. 348 с.
18. *Мартыненко О.* Маркетинг персонала: теоретический и методический аспекты / О. Мартыненко // Управление персоналом. — 2007 .- № 8 .- С. 88-90
19. *Матурана У.* Древо познания. Биологические корни человеческого понимания / У. Матурана, Ф. Варела: пер. с англ. Ю.А. Данилова. М. : Прогресс-Традиция, 2008.
20. *Миллс Р.* Компетенции / пер. с англ. М. : НИРО, 2004. С. 28.
21. *Новаторов Э.В.* Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность-исполнение»: [Электрон. ресурс] — Режим доступа: — URL: <http://www.dis.ru/library/market/archive/2000/1/343.html>
22. *Одегов Ю.Г.* Экономика персонала. Часть 1. Теория : учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. М. : Альфа-Пресс, 2009. С. 602.
23. *Одегов Ю.Г.* Экономика персонала. Часть 1. Теория : учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. — М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2009. — С. 602
24. *Павлова В.В.* Адаптация сотрудников в организации и ее роль в построении эффективной системы управления персоналом // Журнал экономических исследований. 2016. Т. 2. № 12. С. 17.
25. *Пархомчук М.А.* Стратегия управления человеческими ресурсами организации // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2010. № 3.

26. Селлей Н. Жизненный цикл работника: шесть стадий / пер. с англ. А. Баковской. URL : http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov_692.html
27. Селлей Н. Жизненный цикл работника: шесть стадий: [Электронный ресурс] / пер. с англ. А. Баковской. — URL: http://www.hrjournal.ru/articles/ov/ov_692.html
28. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге: пер. с англ. Б. Пинскер. — Олимп-Бизнес, 2009. — С. 194.
29. Спенсер Л.М. Компетенции на работе / Л.М. Лайл, С.М. Спенсер /пер. с англ. М. : НИРРО, 2005. С. 19.
30. Течет река... и кадры // Newslab.ru. URL : <http://newslab.ru/blog/506579>
31. Управление персоналом : учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. — М. : Изд-во РАГС, 2009. — С. 255.
32. Управление персоналом : учебник / под общ. ред. А.И. Турчинова. М. : Изд-во РАГС, 2009.
33. Управление персоналом : учебник для бакалавров / Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. — М. : Юрайт — 2017. (2-е изд.)
34. «Утечка мозгов» как глобальное явление. Причины и последствия // Центр гуманитарных технологий (информационно-аналитический портал) — <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2008/1653>
35. «Утечка мозгов» как глобальное явление. Причины и последствия: [Электронный ресурс] // Информационно-аналитический портал «Центр гуманитарных технологий» — URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2008/1653>
36. Федченко А.А. Компетентностный подход при оценке уровня конкурентоспособности персонала / А.А. Федченко, К.А. Данкер // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2015. № 10. С. 34—40.
37. Федченко А.А. Компетентностный подход при оценке уровня конкурентоспособности персонала [Текст] / А.А. Федченко, К.А. Данкер // Нормирование и оплата труда в промышленности. — 2015. — № 10. — С. 34—40.
38. Human resource marketing. /Odegov Yu.G., Galiakhmetov R.A., Abdurakhmanov K.H., Galiakhmetova M.R. — Kalashnikov Izhevsk State Technical University, Plekhanov Russian University of Economics, The Ministry of Education and Science of Russian Federation. Győr, 2017.

Кадровое планирование в обеспечении организации человеческими ресурсами

7.1. Роль и задачи кадрового планирования в организации

Кадровая политика и кадровая стратегия управления человеческими ресурсами реализуется на практике при помощи кадрового планирования, сущность которого состоит в целенаправленном и пропорциональном формировании и использовании ресурсов организации.

Планировать — это значит смотреть вперед, предусматривать и решать то, что должно быть в будущем, а план — это результат процесса планирования.

Планирование в деятельности организации рассматривается как одна из важных составляющих менеджмента. Его можно определить, как процесс распределения организационных ресурсов для достижения поставленных организационных целей. Оно включает определение целей управления, средств и времени их достижения, моделирование и прогнозирование объектов управления, т.е. оно является главной функцией управления.

Место планирования в деятельности современной организации необходимо рассматривать в разрезе различных теорий: систем, информации и принятия решений¹. Согласно теории систем организация рассматривается как сложная открытая система, т.е. как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, связанная с внешней средой. В данной системе планирование выступает ключевым механизмом адаптации организации к изменяющимся условиям динамичной внешней среды. При этом ключевым элементом планирования организации становится система планов, отражающих ее потребности и структуру.

Теория информации предполагает, что эффективность принимаемых в организации решений зависит от качества поступающей информации. Таким образом, планирование ставится в зависимость от информационной системы предприятия и представляет собой процесс достижения совокупности целей посредством анализа информации о внешней

¹ Чечукова Я.Н. Теоретические основы планирования // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2010. № 1. С. 121—124.

и внутренней среде. При этом ключевым элементом планирования становится информационная база планирования, позволяющая осуществлять качественный мониторинг внешних и внутренних потоков информации.

Нормативную базу бизнес-планирования можно разделить на четыре уровня:

- 1) нормативные показатели, необходимые для формирования условий рационального использования ресурсов организации;
- 2) нормативные показатели, необходимые для расчета потребности в ресурсах, используемых в деятельности организации;
- 3) показатели эффективности использования ресурсов;
- 4) показатели эффективности хозяйственной деятельности организации.

Теория принятия решений исходит из того, что процесс принятия рационального альтернативного решения является основной проблемой в деятельности организации. Фактически процесс принятия управленческого решения содержит три этапа: оценку текущего состояния организации, планирование будущего состояния организации, разработку процесса перехода из текущего состояния организации в планируемое.

Планирование в таком ракурсе определяется как процесс разработки планов реализации управленческих решений, направленный на сближение заданного исхода ситуации с наиболее вероятным ее исходом. Ключевыми элементами становятся цели планирования, служащие основой для принятия управленческих решений.

Целью планирования является обеспечение комплексности, сбалансированности и взаимосвязи всех элементов организации (как системы) для удовлетворения потребности общества в производимых видах продукции и услуг, а также получения необходимой для развития прибыли. Планирование призвано учесть и сбалансировать потребность и интересы работодателя и работников (табл. 7.1). Различают три вида задач планирования: планово-расчетные, информационно-справочные и функциональные.

Таблица 7.1

Потребность и интересы компании в ее персонале

Потребность и интересы бизнеса	Потребность и интересы работников
Обеспечить долгосрочную кадровую защищенность компании	Максимально реализовать свои способности и творческий потенциал
Выявить и развить талантливых работников	Повысить собственный уровень профессионализма и мастерства
Не допустить текучести ценных кадров и ведущих специалистов	Использовать возможности карьерного роста в компании
Сформировать привлекательный имидж компании как работодателя	Повысить уровень материального благосостояния

Планово-расчетные задачи включают:

- определение потребности в организационных ресурсах как для производства выпускаемых изделий, так и для освоения новых;

- расчеты производственных мощностей предприятия и его структурных подразделений.

Информационно-справочные задачи включают:

- разработку необходимой справочной и нормативной информации;
- формирование плановой документации;
- накопление и хранение справочной, нормативной и плановой информации.

К функциональным задачам относятся:

- подготовка и разработка плановых документов;
- решение кадровых вопросов;
- обработка данных;
- оптимизация плановых решений.

Процесс планирования находит свое логическое завершение в плане. Планом называется официальный документ, в котором отражаются:

- прогнозы развития организации и отдельных сторон ее деятельности (в данном случае персонала);
- промежуточные и конечные задачи, стоящие перед ней;
- механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов;
- программы действий на случай чрезвычайных форс-мажорных обстоятельств.

В современном обществе, когда человек рассматривается как ценнейший ресурс организации, первостепенной задачей руководства организации становится максимальное использование знаний и компетенций своих сотрудников с целью обеспечения организации конкурентного преимущества.

Планирование персонала (человеческих ресурсов), а по-другому — кадровое планирование, представляет собой важный элемент общей системы планирования организации. Оно помогает определить стратегию, цели и задачи кадровой политики и способствует их достижению через систему соответствующих мероприятий. Сущность кадрового планирования состоит в целенаправленном и пропорциональном формировании и использовании человеческих ресурсов организации. Оно представляет собой целенаправленную деятельность, ориентированную на заполнение рабочих мест в нужный момент времени в необходимом количестве на основе обеспечения соответствия способностей, склонностей и компетенции работников требованиям организации.

С помощью кадрового планирования определяется:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы;
- какие требования предъявляются к тем или иным категориям персонала (для этого используются профессиональные и образовательные стандарты, рамка квалификации);
- каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал;
- как использовать кадры в соответствии с их потенциалом;
- как обеспечить развитие этого потенциала, повысить квалификацию;
- как организовать справедливую оплату труда, мотивацию персонала и решить его социальные проблемы;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Эволюция планирования персонала на примере США представлена в табл. 7.2.

В кадровом обеспечении нуждаются все подразделения организации, и в условиях отсутствия квалифицированного персонала организации они не смогут добиваться поставленных целей и обеспечивать себе конкурентное преимущество (рис. 7.1).

Кадровое планирование является составной частью системы планирования на предприятии (организации, компании, ферме). Поэтому оно имеет те же особенности, которые присущи внутрифирменному планированию.

Это означает, что оно должно:

- иметь системный характер и охватывать весь процесс управления персоналом с учетом перспектив развития фирмы;
- основываться на принципе партисипативности, т.е. в нем должны участвовать все работники организации;

- быть непрерывным, т.е. на смену одним кадровым планам должны приходиться другие;
- обеспечивать гибкость, т.е. быстро и адекватно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде организации;
- быть точным. Это означает, что планы управления персоналом должны быть в необходимой степени конкретизированы и детализированы.

Таблица 7.2

Эволюция планирования человеческих ресурсов США¹

Период (годы)	Цель планирования	Целевой сегмент	Разработанные способы
1900—1940	Рабочий-машиностроитель	Работники-почасовики	<ul style="list-style-type: none"> • Формальный анализ работы • Трудовая загрузка согласно штатному расписанию (на основе разработанных нормативов) • Составление бюджета заработной платы и контроль
1940—1960	Целостность, стабильность штата	Работники-почасовики и руководящие работники	<ul style="list-style-type: none"> • Составление схемы структуры организации • Планирование замещения • Прогнозирование нагрузки (регрессия, коэффициенты)
1960-е	Стабилизация занятости (равновесие спроса и предложения)	Руководящие, профессиональные и технические работники	<ul style="list-style-type: none"> • Квалификационные перечни • Формализованные методы прогнозирования • Эксперименты с математическими моделями при прогнозировании
1970-е	Утвержденное, нормативное действие Использование человеческих ресурсов, более эффективных с точки зрения затрат	Руководящие, профессиональные и технические работники	<ul style="list-style-type: none"> • Моделирование нормативных действий • Компьютерные системы информации о человеческих ресурсах • Различные виды анализа человеческих ресурсов с точки зрения затрат-доходов • Появление официальных подразделений по планированию человеческих ресурсов • Анализ человеческих ресурсов, формально связанный с бизнес-планированием и составлением бюджета
1980-е	Управление карьерой Увеличение доли прибыли за счет человеческих ресурсов	Все работники	<ul style="list-style-type: none"> • Программы планирования карьеры и программы развития • Анализ процессов в целях изменения организации труда и организационного реинжиниринга
1990-е	Формирование штата в соответствии с обстоятельствами/текущей потребностью («точно в срок») Постоянное формирование у работников ценных качеств под стратегические задачи Глобализация	То же	<ul style="list-style-type: none"> • Аудит человеческих ресурсов как часть управленческого учета • Сбор исходных данных для человеческих ресурсов, разведка в отношении конкурентов • Транснациональная компетентность, необходимая для планирования человеческих ресурсов

Источник: Walker J.W. Human Resource Planning. New York. Me. Graw-Hill, 1980.

¹ Walker J. W. Human Resource Planning. New York. Me. Graw-Hill, 1980.

Цель кадрового планирования — обеспечение компании необходимым количеством сотрудников с заданными компетенциями к определенному сроку. Другими словами, она сводится к следующему:

- прием и закрепление необходимых организации работников соответствующей квалификации и в нужном количестве;
- обеспечение оптимального использования кадрового потенциала организации;
- предвидение проблем управления персоналом и разработка мероприятий, определяющих адекватную реакцию организации на эти проблемы.



Рис. 7.1. Взаимосвязь планирования с планированием персонала

Кадровое планирование должно быть направлено на решение задач управления человеческими ресурсами. К их числу прежде всего относятся:

- точное определение потребностей предприятия (организации) в персонале на плановый период;
- определение потребности в привлечении или высвобождении работников исходя перспектив развития организации в плановом периоде;
- обеспечение рационального использования кадрового потенциала организации (предприятия);

- разработка мероприятий по развитию и обучению работников организации в плановом периоде;
- определение расходов на персонал.

Преимущества кадрового планирования заключаются в следующем.

1. Выявляет кадровые вопросы и потребности (внешние/внутренние), относящиеся к стратегии хозяйственной деятельности:
 - приобретение и поддержание необходимых навыков;
 - рост спроса на специалистов высокого класса, вызванный сокращением рынка рабочей силы и низким уровнем образования;
 - рост числа женщин и представителей национальных меньшинств на рынке рабочей силы.
2. Определяет кадровые решения и инвестиции, подлежащие осуществлению в ходе разработки стратегии ведения хозяйственной деятельности:
 - приобретение определенного набора навыков путем покупки другой компании.
3. Гарантирует, что кадровые программы соответствуют стратегии ведения хозяйственной деятельности и введены до начала ее реализации:
 - вопросы рынка труда для только что созданной компании;
 - приобретение новой компании;
 - выход на новые рынки.
4. Делает компанию конкурентоспособной, повышая ее эффективность при помощи работы с кадрами:
 - выделение компании среди конкурентов за счет превосходного обслуживания заказчиков.
5. Делает возможным осуществление планов, связанных с ростом кадров и (или) их сокращением:
 - кадры других хозрасчетных подразделений;
 - инициативы в области кадрового руководства.

Еще одним преимуществом является то, что эффективное планирование персонала оптимизирует использование ресурсов в организации путем:

- использования внутреннего кадрового потенциала;
- снижения издержек, связанных с кризисной нехваткой рабочей силы;
- планирования и проведения профессионального обучения в организации;
- разработки программ в области компенсации и карьерного роста;
- сокращения издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда.

Кадровое планирование (планирование персонала) охватывает такие сферы работы с персоналом, как обеспечение развития персонала, расчет его профессионально-квалификационной структуры, определение общей и дополнительной потребности в нем, контроль за его использованием, текучесть кадров, комплектование персонала на будущее (с учетом количественной и качественной составляющих), адаптация сотрудников к новым условиям работы или изменениям во внешней среде функционирования организации и др. (рис. 7.2).

Планирование персонала современной организации должно увязать два взаимосвязанных направления — планирование потребности в персонале и планирование новых рабочих мест (рис. 7.3), т.е. оно должно осуществляться как в интересах организации, так и в интересах ее сотрудников. Поэтому оно призвано, с одной стороны, обеспечить потребности производства в рабочей силе, а с другой — предоставление рабочих мест в нужное время, в необходимом количестве в соответствии с квалификацией и способностями работников, требованиями производства.

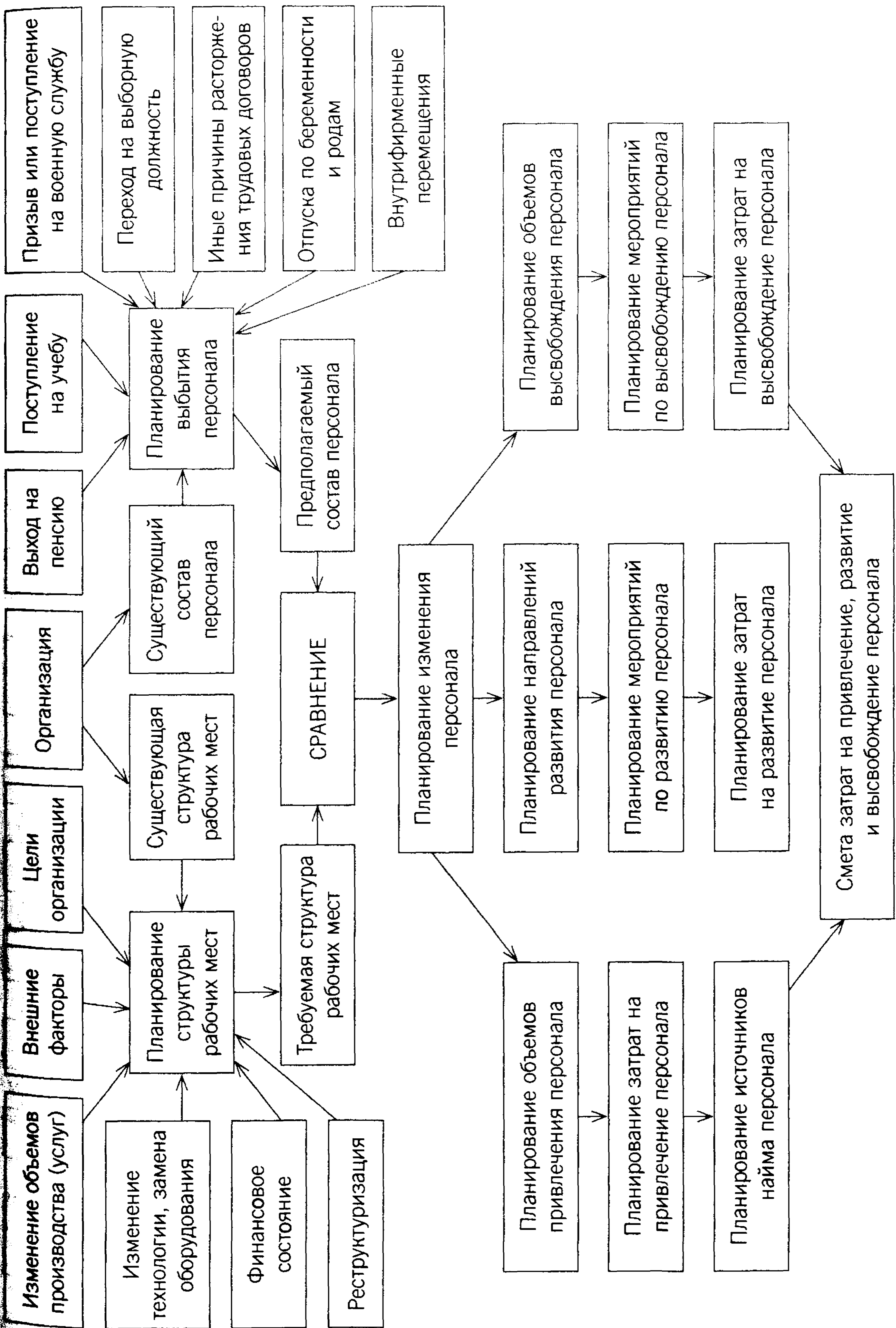


Рис. 7.2. Планирование персонала

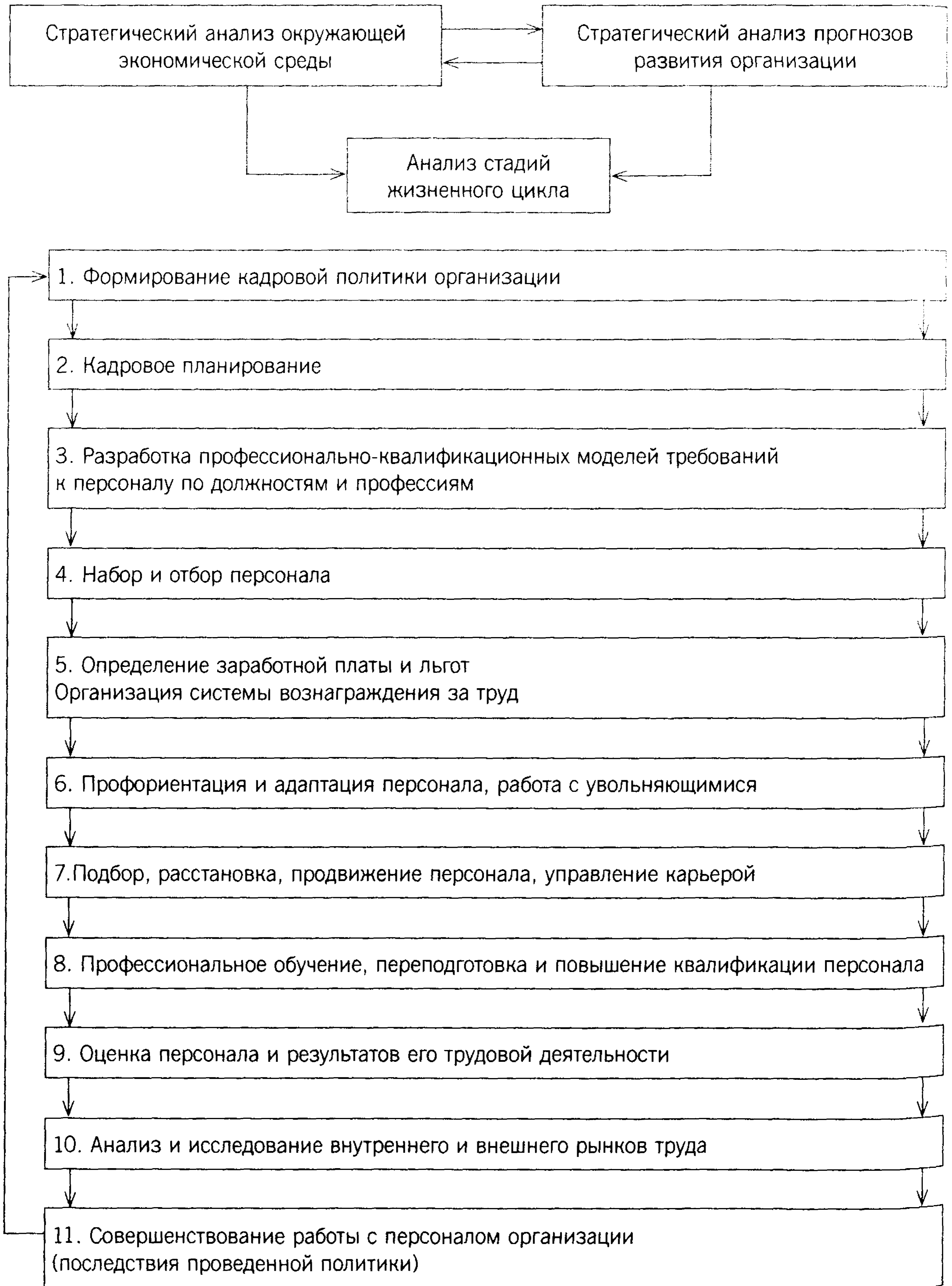


Рис. 7.3. Место кадрового планирования в системе управления персоналом организации

На рисунке показана система управления кадровой работой организации.

Целью планирования персонала является кратко-, средне- и долгосрочное определение его количественного и качественного состава, что обеспечивает развитие организации и его экономический рост. При кадровом планировании организация преследует следующие цели:

- получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве;
- наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;
- быть способной предвидеть проблемы, возникающие из возможного избытка или нехватки персонала.

Планирование цели организации включает (рис. 7.4):

- анализ внешней среды (шансы и риски);
- анализ сильных (слабых) сторон организации;
- представления о целях основных групп интересов, поддерживающих организацию.

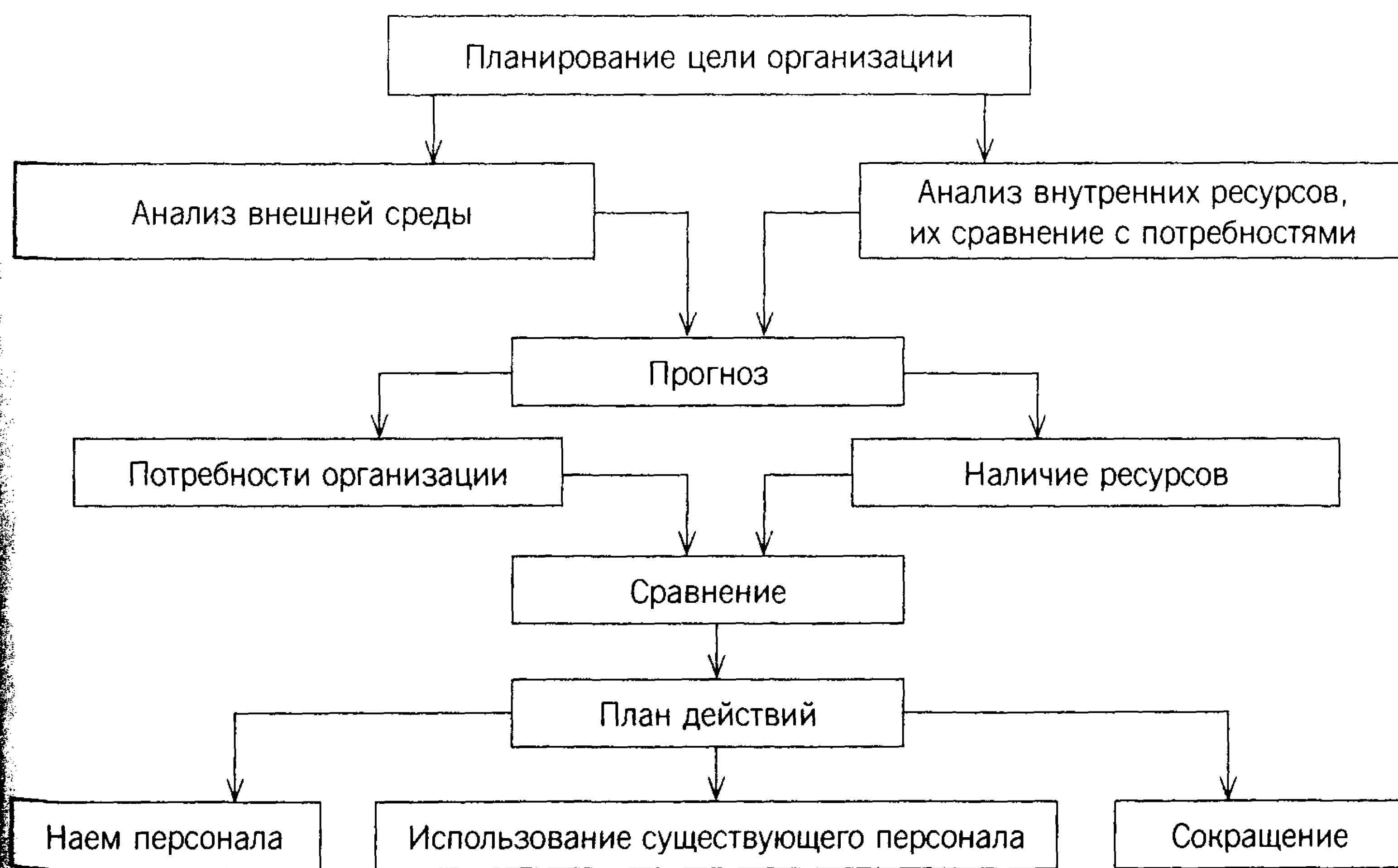


Рис. 7.4. Планирование цели организации

Главной задачей планирования персонала организации является определение системы мероприятий по обеспечению организации кадрами. К основным ее составляющим можно отнести следующие.

1. Разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими планами организации.
2. Увязка кадрового планирования с планированием организации в целом.
3. Организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации.
4. Проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации.

5. Содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании.
6. Улучшение обмена информации по персоналу между всеми подразделениями организации.
7. Урегулирование взаимного соответствия задач и выполняющих их людей.
8. Гарантирование определенного уровня квалификации этих людей, соответствующего как их личным возможностям и пожеланиям, так и производственной необходимости.
9. Обеспечение активного мотивированного участия этих людей в комплексной деятельности организации.

Основные группы задач кадрового планирования представлены на рис. 7.5.

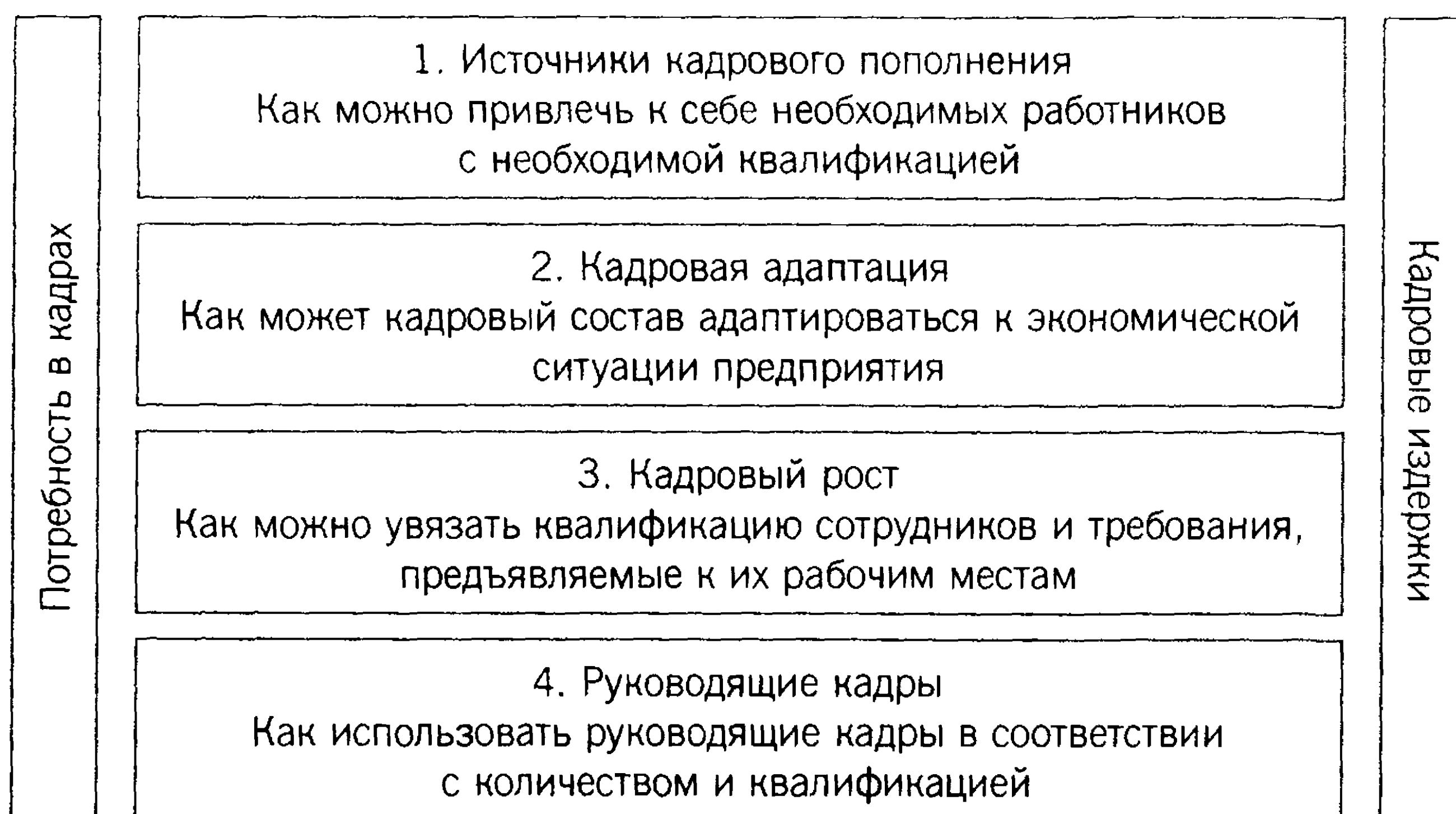


Рис. 7.5. Основные группы задач кадрового планирования

Задачи кадрового планирования охватывают следующие аспекты:

- определение способов привлечения необходимого и сокращения избыточного персонала без нанесения социального ущерба;
- определение потребности в работниках соответствующих специальностей и квалификации;
- определение времени возникновения потребности в работниках и их количестве;
- использование персонала в соответствии с его возможностями;
- обеспечение развития кадров для выполнения новых видов работ;
- затраты на запланированные мероприятия.

Общая схема внутрифирменного кадрового планирования состоит из нескольких основных составляющих (рис. 7.6).

Первая составляющая — постановка кадровой проблемы. Здесь задается вопрос: что необходимо производству с точки зрения его кадрового обеспечения? Параметры производственной программы и организационная структура организации (отделений, заводов, которые должны обеспечить реализацию хозяйственной стратегии) определяют требуемое количество рабочей силы (на основе расчета объема трудовых затрат по каждому виду

деятельности, социальных обязательств и т.д.) и ее качество (уровень знаний, опыта, навыков). Требования к конкретным рабочим местам постоянно уточняются на основе анализа работ, функций, должностных инструкций. Надо сказать, что конкретный набор требований даже по должностям, носящим общее название, имеет сотни модификаций в зависимости от конкретных условий фирмы, места должности в общей организационной структуре в процессе нововведений.

Разрабатывается как общая потребность в рабочей силе, так и потребность по отдельным ключевым должностям и специальностям. Чтобы не определять потребность по каждой узкой специальности, активно используется группировка по каким-либо параметрам. В более или менее перспективном плане потребность в рабочей силе определяется на основании прогнозов изменения производственных параметров. По подсчетам западных специалистов, величина ошибки в данном случае колеблется от 2 до 20%. Что касается сроков прогнозирования, то об этом будет сказано ниже. Но в инновационных структурах существует многовариантность возможных параметров, и, следовательно, требования носят более схематичный характер и могут быть точно определены только в ходе реализации плана нововведений.

Вторая составляющая (ресурсная) — источники решения проблемы. Блок представляется ключевым. Он содержит несколько направлений оценки кадровых ресурсов фирмы. Суть планирования в том, что оценка принимает вид постоянного процесса отслеживания, а не периодических мероприятий. Впрочем, постоянство и глубина отслеживания зависят от состояния рынка готовой рабочей силы.

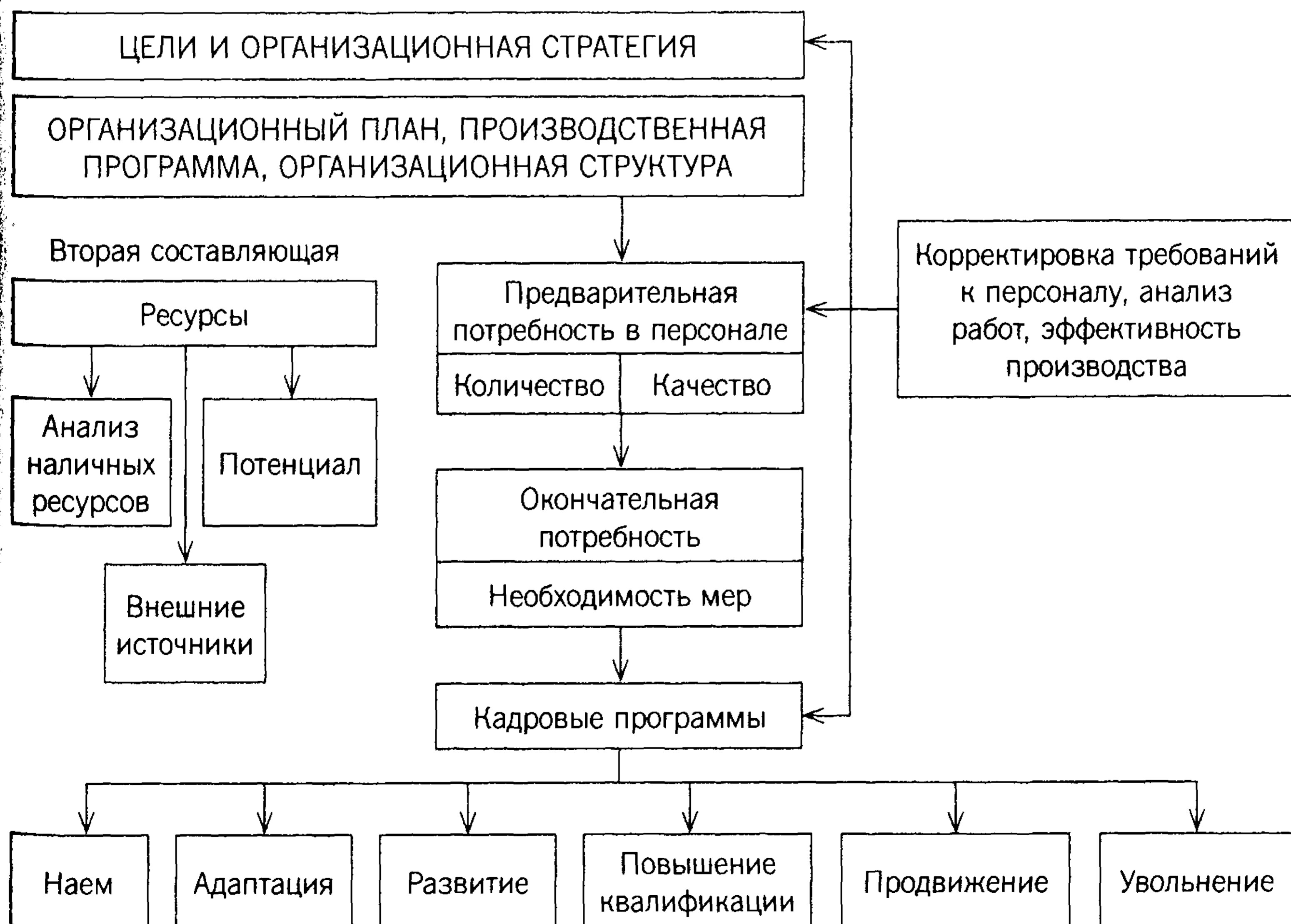


Рис. 7.6. Общая схема кадрового планирования

Первое направление — оценка, анализ состояния наличных ресурсов: их количество, текучесть, качество, результативность труда, заслуги, компетентность, оптимальность их загрузки и т.д.

Второе направление — оценка внешних источников. К ним относятся работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся. Эти источники все больше рассматриваются под углом «зоны интереса» фирмы в процессе нововведений.

Третье направление — оценка потенциала указанных источников, т.е. качественные резервы развития ресурсов. Безусловно, оценка потенциала — своего рода «лакмусовая бумажка» развитости кадрового планирования, его нацеленности на перспективу.

Необходимо подчеркнуть, что реальные возможности ресурсного блока кадрового планирования определяются главным образом характером информационной базы, содержанием банка данных.

Особое значение ресурсный блок приобретает в условиях инновационного процесса, поскольку кадры составляют важнейший элемент научно-технического потенциала фирмы, причем работающий в режиме активной обратной связи (генерирование нововведений). В данном блоке происходит выявление тех работников, кто способен развиваться в неопределенных условиях (новаторов), оценивается их пригодность к творческой работе. Часто меняется и единица оценки: ею становится группа работников, что связано с функционированием целевых структур.

Четвертое направление — оценка соответствия требований и ресурсов (в настоящее время и в будущем). Выявление разрыва окончательно корректирует количественную и качественную потребность в кадрах (в различной степени приближения для основной и инновационной подсистем производства). Очень важно установить природу несоответствия требуемого и имеющегося, поскольку этим обуславливается круг мероприятий по его ликвидации, в том числе путем реализации имеющегося потенциала работников.

Третья составляющая кадрового планирования (результатирующая) — решение проблемы. Блок содержит ответы на все поставленные вопросы, т.е. конкретные программы по реализации требований производства с учетом имеющихся ресурсов: наем, адаптация, развитие, повышение квалификации, вертикальное и горизонтальное продвижение, увольнение и др. В соответствии с приоритетностью развития внутренних ресурсов на первый план выходят программы продвижения и повышения квалификации (относительно найма). Кстати, резко повышается значение и системы мотивации персонала, поскольку механизм динамики (развития) должен подкрепляться механизмом стабилизации. Естественно, что в конкретных условиях отдельных организаций программы развития внутренних ресурсов могут вообще отсутствовать, тогда планирование сводится к сопоставлению прогноза вакантных мест с возможностями внешних источников готовой рабочей силы.

Инновационный процесс с его многовариантностью требований производства обуславливает и иное построение программ развития кадровых ресурсов. Неопределенность количественных потребностей может быть компенсирована путем привлечения в целевые структуры внешней рабочей силы. Что касается качественных параметров, то решение проблемы лежит на пути создания механизма гибкого реагирования, когда развитие рабочей силы с квалифицированным «запасом» идет параллельно развитию требований производства.

Как было сказано ранее, планирование персонала не должно производиться изолированно, без учета плановых заданий, которые вытекают из планирования производства, сбыта, инвестиций и организационного планирования (рис. 7.7 и 7.8).

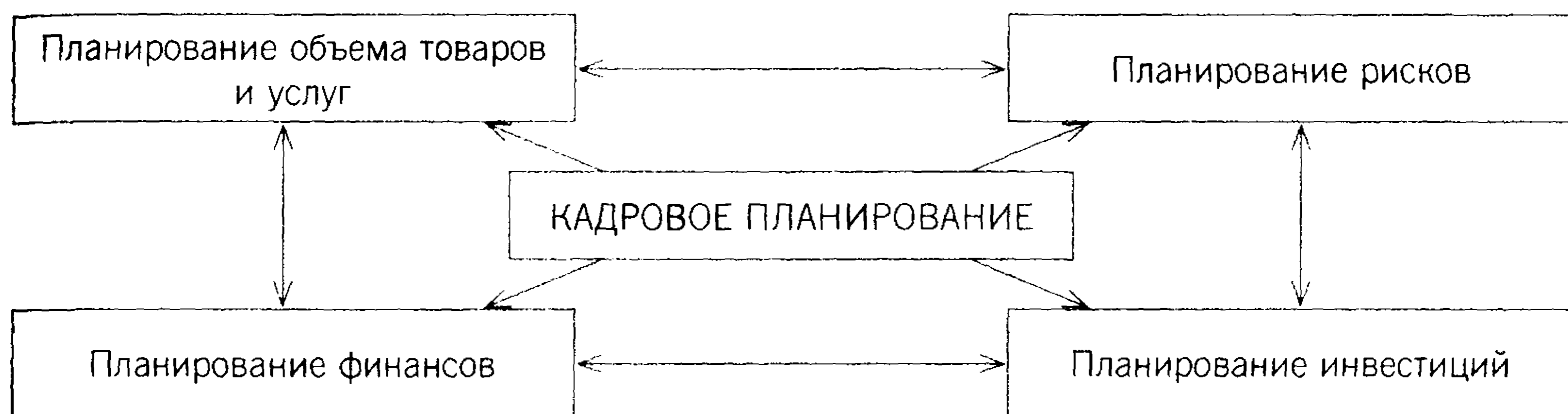


Рис. 7.7. Интегрированное кадровое планирование

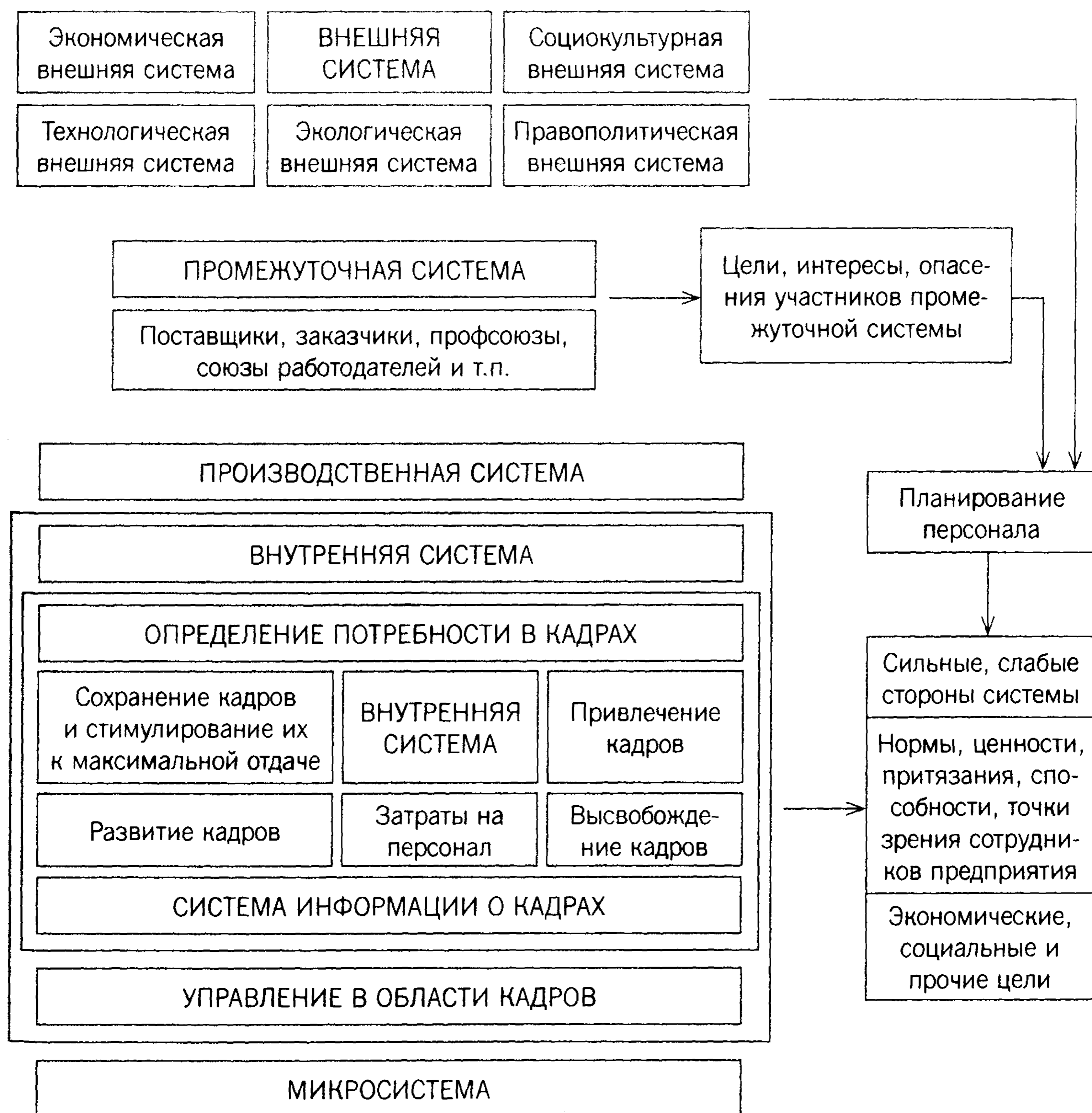


Рис. 7.8. Механизм реализации стадий кадрового планирования

Планирование персонала предваряется разработкой организационных планов. В связи с этим необходимо подробнейшим образом описать организационный план, который может привести к увеличению или уменьшению спроса на работников (например, образование нового регионального представительства, создание нового отдела, делегирование функций главного офиса и т.п.). Данные, которые необходимо спланировать, относятся к ожидаемым изменениям производительности или объема использования рабочей силы, возникающим в результате новых методов работы или процедур, автоматизации или механизации.

Обобщенные цели и задачи кадрового планирования в организации представлены на рис 7.9.

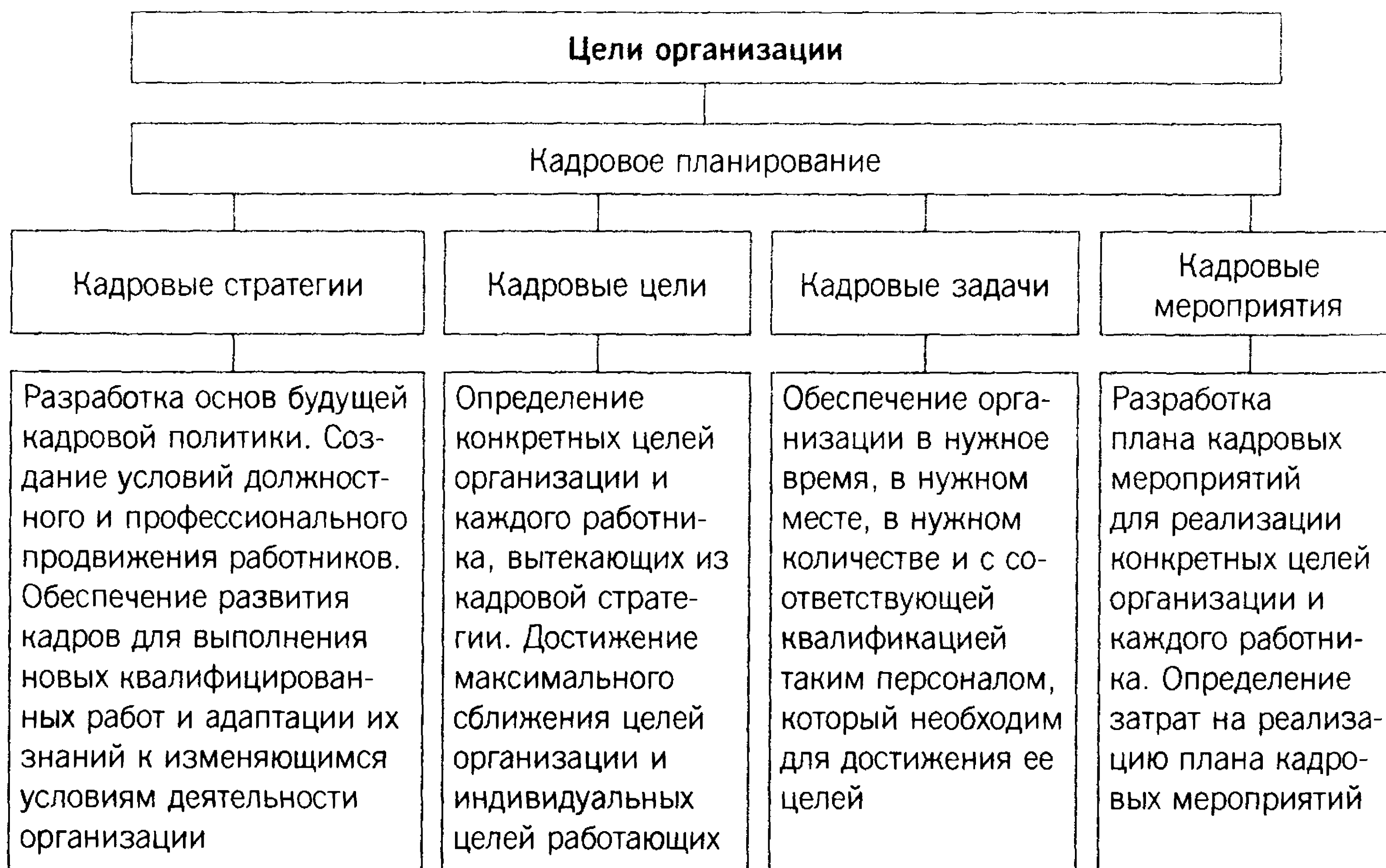


Рис. 7.9. Цели и задачи кадрового планирования в организации

Процесс планирования персонала состоит из следующих этапов:

- формирование целей управления персоналом исходя из целей организации;
- сбор и анализ исходной информации;
- разработка вариантов кадрового планирования;
- анализ этих вариантов;
- выбор конечного варианта кадрового планирования и его реализации.

Он направлен на определение и обеспечение нужного количества и качества персонала за счет: изыскания персонала из внутренних резервов, изыскания персонала извне, сокращения персонала.

Планированием персонала в организациях обычно занимаются центры планирования — структурные подразделения или должностные лица, имеющие исключительное право на определение основных тенденций работы предприятия посредством составления бизнес-прогнозов.

Планирование персонала основано на соблюдении определенных принципов (правил), к которым относятся следующие.

1. *Непрерывность.* Данный принцип обусловлен динамичностью хозяйственной деятельности организации и требует, чтобы планы разрабатывались в соответствии с перспективами организации на будущее и учитывали результаты предшествующих планов.

Непрерывность обусловлена необходимостью постоянной работы с кадрами, сопровождение их движения, развития и т.п. Поэтому кадровое планирование рассматривается не как единый акт, а как регулярно повторяющийся процесс.

2. *Гибкость.* Данный принцип предполагает адаптацию кадрового плана к изменениям обстоятельств. Для этого в планы закладываются так называемые «резервы безопасности», которые при необходимости в определенных пределах обеспечивают свободу маневров.

3. *Согласование.* Согласование планов посредством их координации и интеграции, вызываемые единством и взаимосвязанностью отдельных частей организации. Координация осуществляется по горизонтали, т.е. между подразделениями одного уровня, а интеграция — по вертикали (между выше- и нижестоящими). Они необходимы, поскольку зачастую одна и та же работа может выполняться разными подразделениями, в связи с чем в них появляются должности, дублирующие друг друга.

4. *Экономичность* — предполагает, что затраты на составление плана должны быть меньше эффекта от результатов.

5. *Создание необходимых условий для выполнения плана и учет экономических и социальных последствий принимаемых кадровых мер.*

6. *Оценка работы персонала* — предполагает, что чем точнее сформулированы ожидаемые результаты, тем точнее можно оценить сотрудников.

7. *Преемственность* требует, чтобы все текущие планы разрабатывались с учетом того, что они послужат основой составления будущих и одновременно базировались на результатах выполнения предшествующих

8. *Непрерывность обучения и совершенствования кадрового потенциала.*

9. *Участие* максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления (основной принцип). Если речь идет о социальных мероприятиях, этот принцип является безусловным, в остальных случаях его применение желательно.

Кадровое планирование состоит из следующих стадий.

1. Определение стратегии хозяйственной деятельности и организационных потребностей.
2. Определение стандартов качественного выполнения работы.
3. Оценка внешней среды.
4. Оценка внутренней среды.
5. Выявление проблем.
6. Выработка кадровой стратегии.
7. Оценка и уточнение воздействий принимаемых решений.
8. Периодическая переоценка стратегии.

В практике компаний используется подход к планированию персонала, сочетающий следующие виды планирования.

1. *Определение направлений планирования.* На данном этапе предполагается группирование мероприятий по принципу функциональной схожести, чтобы легче было измерить результаты запланированных мероприятий после их реализации. Например, можно группировать по отдельности мероприятия по оплате труда, привлечению персонала, развитию персонала и т.д.

2. Уточнение бизнес-целей. Для того чтобы правильно распланировать кадровые мероприятия, менеджер по управлению персоналом должен выступать в качестве бизнес-партнера, что предполагает его осведомленность о целях компании. В качестве таких целей могут быть выход на новый рынок, запуск нового вида продукции, модернизация производства и т.д. То есть именно от поставленных бизнес-целей будет зависеть, нужно ли сокращать персонал, нужно ли его развивать или нет.

3. Анализ ситуации. На данном этапе необходимо проанализировать следующие факторы:

- уровень заработной платы на рынке труда;
- специальности, по которым не хватает специалистов на рынке труда;
- прогноз инфляции.

4. Планирование численности. На данном этапе необходимо провести планирование численности персонала в разрезе бизнес-единицы (филиалы, отдельные компании), функционального направления (подразделения, цеха, отделы) и специальности (отдельные записи в штатном расписании). Процесс планирования кадрового потенциала представлен на рис. 7.10.

5. Планирование фонда оплаты труда. На данном этапе необходимо планируемую численность персонала по специальностям умножить на планируемую заработную плату по данным специальностям с учетом инфляционных ожиданий.

6. Планирование привлечения персонала. На этом этапе необходимо определить пути привлечения сотрудников: либо за счет внутренних перемещений, привлечения извне самостоятельно, либо с помощью кадровых агентств. При этом необходимо также планировать финансовые средства на поиск и отбор персонала.

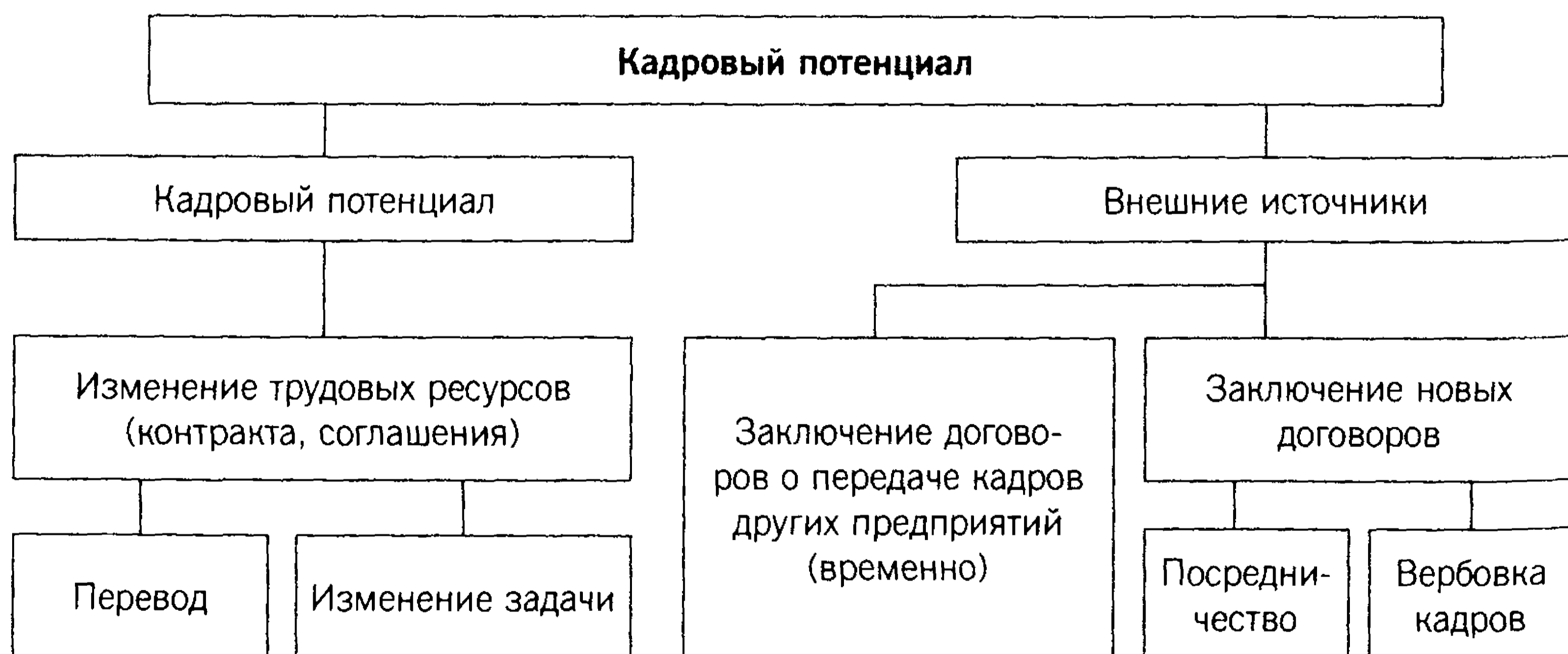


Рис. 7.10. Планирование кадрового потенциала

Планирование найма персонала охватывает размещение рекламы предприятия, а также ознакомление потенциальных кандидатов с потребностью в персонале с помощью различных источников найма рабочей силы (например, через публикацию предложения свободных рабочих мест).

Планирование выбора претендентов достигается различными инструментами и способами, а также структурированием отбора в соответствии с набором претендентов.

При планировании приема на работу принимаются во внимание элементы трудового права и законодательства, которым должно быть уделено внимание при представлении рабочих мест. В качестве примера можно привести заключение трудовых договоров.

Планирование адаптации (внедрения) работников — заключительная часть планирования набора персонала, заключающаяся в освоении специальности новыми сотрудниками, их интеграции в группы и само предприятие при уделении должного внимания отличительным чертам каждого занимаемого места.

Цели адаптации можно свести к следующему:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый сотрудник работает не вполне эффективно, он требует дополнительных затрат;
- снижение озабоченности и неопределенности у новых сотрудников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ощущают себя ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

7. Планирование использования персонала. Оно направлено на распределение сотрудников между цехами и отделами предприятия. При этом учитываются качественные, количественные, временные и пространственные аспекты планирования. Персонал используется таким образом, чтобы задания организации были выполнены по возможности наиболее эффективно, при этом не следует забывать о социальных потребностях сотрудников.

В планировании использования персонала можно выделять две временные перспективы. Это прежде всего *краткосрочное, временное и соответствующее имеющимся «мощностям» распределение* сотрудников на имеющиеся рабочие места. Предпосылкой такого планирования является наличие необходимой квалификации, образующейся, с одной стороны, из знаний и умений сотрудников (квалификационный профиль), а с другой — из требований, предъявляемых к рабочим местам (заявочный профиль).

Задача долгосрочного планирования использования персонала — перенос качеств каждого сотрудника в сферу организации труда и его условий.

Планирование использования персонала осуществляется путем разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области. При планировании использования персонала следует создавать для него условия, которые позволят избежать в дальнейшем профессиональных заболеваний, наступления ранней инвалидности, производственного травматизма. Необходимо обеспечить условия труда, которые являются достойными человека. Особое внимание при планировании использования кадров следует уделять вопросам занятости молодежи, женщин, пожилых работников. С этой целью необходимо резервировать в организации соответствующие рабочие места, т.е. вводить квотирование рабочих мест.

Планирование состава персонала основывается на анализе изменений его фактического состава, включая:

- возвращение временно выбывших работников (возвращение сотрудников из армии, продолжительных неоплачиваемых отпусков);
- выбытие (полное или временное) сотрудников (увольнение, уход в армию и т.д.);
- принятие на себя обязательств, связанных с образованием;
- высвобождение от работы для дальнейшего образования.

8. Планирование найма и высвобождения (сокращения) персонала. Оно имеет существенное значение в связи с современной экономической ситуацией в России. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток человеческих ресурсов. Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок квалифицированных кадров и создания для этого персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях. При планировании увольнения персонала необходимо учитывать все обязательные выплаты, предусмотренные законодательством при сокращении персонала, а также дополнительные выплаты, предусмотренные трудовым или коллективным договором.

Цель планирования высвобождения персонала — установление и своевременное или опережающее уменьшение его «излишков». *Планирование высвобождения персонала от достигнутого (реактивное планирование)* внедряется до или после высвобождения, которое является методически более простым по сравнению с увольнением в связи с тем, что оно почти не предусматривает плановых подготовительных мероприятий. Социальная напряженность при высвобождении персонала неизбежна. *Опережающее высвобождение персонала с помощью прогнозов по высвобождению персонала* и планированию альтернативного применения сотрудников позволяет избегать излишков рабочей силы или заранее сократить штат для того, чтобы избежать увольнения вообще. Опережающее планирование высвобождения предполагает преимущественно поиск социально-договорных вариантов применения высвобождения персонала и берет, таким образом, на себя функции буфера, прежде всего по отношению к социальным рискам и уменьшению безработицы.

9. Планирование развития персонала. Развитие персонала — это «система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры»¹.

Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и в то же время на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия.

Развитие персонала включает следующий комплекс мер:

- профессиональное обучение;
- переподготовку и повышение квалификации кадров;
- ротацию;
- делегирование полномочий;
- планирование карьеры персонала в организации.

В связи с наличием разных видов обучения (обучение, регламентированное по трудовому законодательству Ростехнадзором, обучение, обусловленное изменением технологии или осуществляемое с целью повышения конкурентоспособности) на данном этапе рекомендуется планировать обучение путем деления всего планируемого обучения по месяцам, видам обучения и учебным курсам, спланировать стоимость обучения одного сотрудника на каждом конкретном курсе.

10. Планирование социального обеспечения. Социальное обеспечение включает такие составляющие, как добровольное медицинское страхование, оплата клубных карт спортклубов, оплата обедов, корпоративная пенсионная программа и т.д. На этапе планирования

¹ URL : <http://www.grandars.ru/college/biznes/razvitie-personala.html>

социального обеспечения необходимо по каждой из составляющих определить количество человек, получающих данный вид обеспечения, а также сумму затрат на одного человека.

11. Планирование безопасности персонала и заботы о нем. Данный процесс предполагает планирование расходов на сохранение хорошего психофизического состояния и профессиональных качеств персонала организации.

12. Планирование расходов на администрирование управления персоналом. К ним относятся иные расходы, не относящиеся к предыдущим группам, например, расходы на автоматизирование системы управления персоналом, расходы на аутсорсинг или лизинг персонала, на консалтинговые услуги в области управления персоналом и т.д. Данные расходы можно планировать с учетом анализа расходов на эти потребности в предыдущем периоде и с учетом рыночных цен.

13. Подведение итогов, анализ и обратная связь. После утверждения плана необходимо отслеживать процесс его выполнения с целью выявления отклонений. Все отклонения, безусловно, необходимо учитывать при следующем процессе планирования.

Успех кадрового планирования в значительной мере определяется организацией контроля и контроллингом. Кадровый контроль предполагает проверку исполнения заданий по управлению человеческими ресурсами организации. Его первейшей задачей является фиксация реального выполнения плановых заданий.

Кроме того, к задачам контроля можно отнести определение изменений во внутренней и внешней среде организации и их учет при корректировке планов. За сопоставлением поставленных целей и полученных результатов обычно следует анализ отклонений и разработка мероприятий по корректировке.

Таким образом, контроль можно представить, как процесс, состоящий из нескольких этапов:

- на первом этапе определяются параметры деятельности, подлежащие контролю, и источники информации, необходимой для контроля;
- на втором этапе осуществляются наблюдения и измерения. Это самый дорогостоящий этап контроля, который часто определяет саму целесообразность его проведения;
- на третьем этапе сравниваются поставленные цели и полученные результаты (на этом этапе особенно четко прослеживается зависимость контроля от планирования, так как эталонами для контроля служат плановые показатели);
- на четвертом этапе по результатам контроля вносятся изменения в функционирование системы, т.е. осуществляется ее регулирование.

В зависимости от полученных в результате контроля данных регулирование может иметь различную направленность. Если в ходе контроля выяснилось, что полученные результаты полностью соответствуют поставленным целям, то регулирование должно быть направлено на сохранение сложившейся ситуации; если обнаружилось некоторые отклонения полученных результатов от поставленных целей, то регулирование должно быть направлено на выяснение и устранение причин, вызвавших эти отклонения; если в ходе контроля выяснилась несовместимость поставленных целей и полученных результатов, то регулирование должно быть направлено на трансформацию эталонов.

Нетрудно заметить, что контроль, как и планирование, в значительной мере зависит от информационного обеспечения. В связи с этим в современном кадровом менеджменте возрастает роль контроллинга, который не следует отождествлять с контролем.

Кадровый контроллинг — это упреждающее информационное обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Его основная функция состоит в координации целеполагания, планирования и контроля на основе объективной систематизированной ин-

формации. Координационная функция контроллинга в управлении персоналом становится все более значимой, так как кадровая работа становится все более комплексной и многогранной.

Важнейшими целями кадрового контроллинга являются:

- поддержка кадрового планирования;
- обеспечение гарантии надежности и повышения качества информации о человеческих ресурсах организации;
- координация работы в рамках функциональных подсистем системы управления человеческими ресурсами, а также взаимосвязи с другим функциональным подсистемам организации (например, управление производством и т.п.);
- повышение гибкости управления человеческими ресурсами посредством своевременного выявления недостатков и рисков для кадровой работы.

Кадровое планирование включает проведение следующих мероприятий.

1. Сбор статистических данных и другой информации, их обработка.
2. Анализ кадровой ситуации, а также вероятных вариантов ее развития в перспективе.
3. Исследование разработанных на основе собранной информации альтернативных проектов планов, а также их влияния на достижение целей организации.
4. Утверждение одного из вариантов плана в качестве обязательного ориентира для организации деятельности кадровых служб.

Задания кадрового плана принимают форму системы показателей. В кадровом планировании используются утверждаемые и расчетные, натуральные и стоимостные, абсолютные и относительные, количественные и качественные показатели.

Планирование в управлении экономикой персонала можно разделить на следующие промежуточные шаги.

1. Анализ исходной ситуации в сфере персонала, общей ситуации в компании и конъюнктуры на рынке труда, а также анализ применяемых инструментов и проводимых мероприятий в сфере экономики и менеджмента персонала.
2. Уточнение системы целей, т.е. уровень соответствия достигнутых результатов запланированным целям. При уточнении целей выделяются такие области, как политика занятости, образования и профессиональной подготовки, социальная политика и политика оплаты труда в компании.
3. Планирование системы мероприятий, обеспечивающих достижение запланированных целей.

Этапы планирования персонала представлены на рис. 7.11.

Содержательную часть кадрового планирования можно представить в виде следующей схемы (рис. 7.12).

Кадровое планирование осуществляется в различных временных рамках. В частности, различаются долгосрочные, среднесрочные и текущие кадровые планы (рис. 7.13).

Долгосрочные планы имеют стратегический характер. Они ориентированы на период 10—15 лет. Стратегическое планирование представляет собой набор целей и предусматривает решение глобальных проблем. Оно в большей мере зависит от внешних факторов (например, экономического, технологического социального развития). Своевременный учет главных тенденций развития, их качественная оценка являются основными задачами стратегического планирования.

Среднесрочное планирование ориентировано обычно на период 3—5 лет. В среднесрочных планах конкретизируются стратегические задачи, формализующиеся в виде разного рода программ, которые выступают как инструмент реализации стратегических

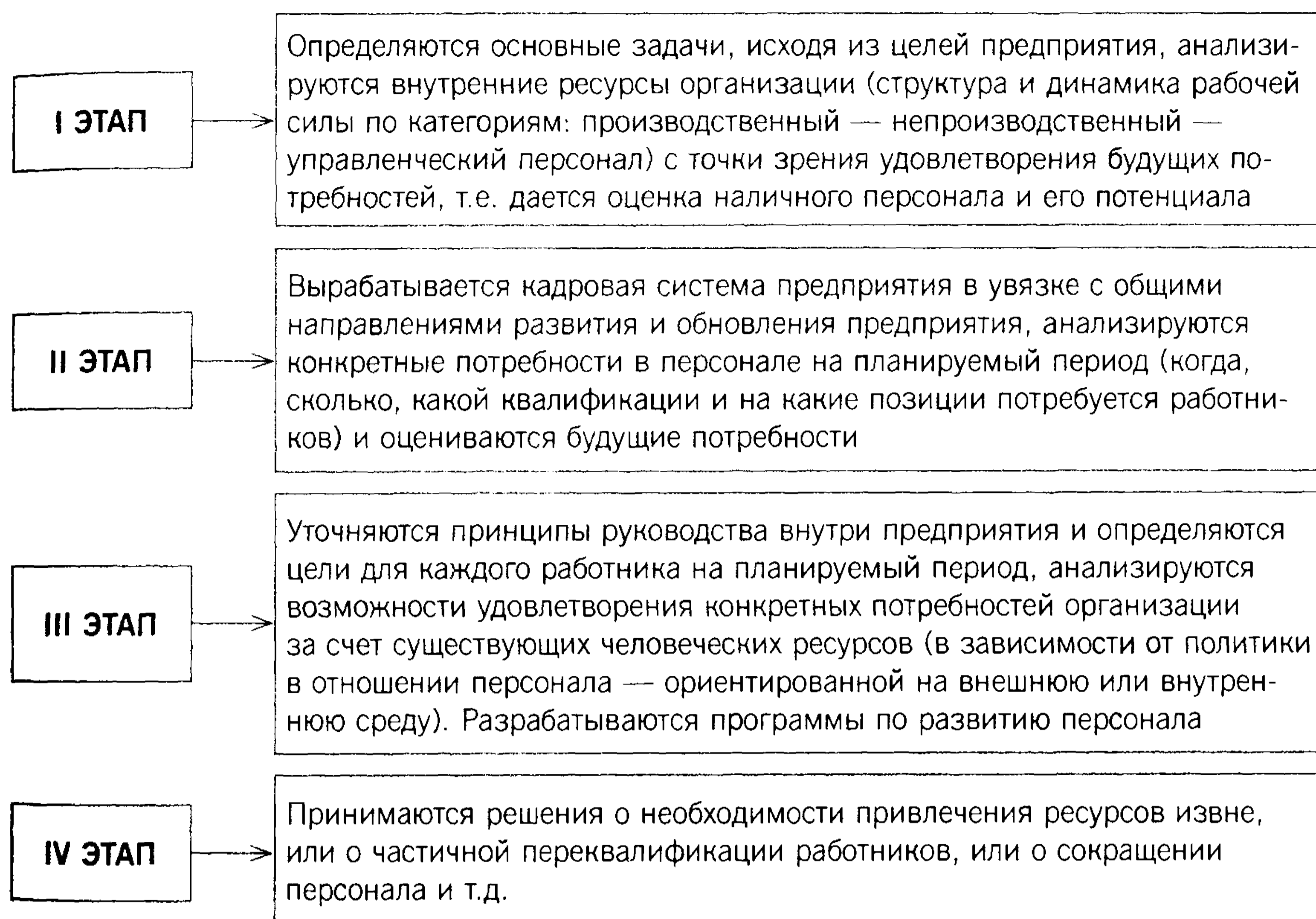


Рис. 7.11. Этапы планирования персонала

и среднесрочных задач. В среднесрочном плане значительно детальнее подробнее фиксируются кадровые мероприятия.

Текущие (краткосрочные) планы — это тактические планы, разрабатываемые на различные календарные сроки до одного года (включительно) в форме бюджетов, графиков и т.д. Они направлены на достижение отдельных оперативных целей.

Если стратегия отвечает на вопрос, чего хочет добиться фирма в будущем, то тактика отвечает на вопрос, как добиться поставленных целей. Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

Оперативный план работы с персоналом содержит комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на реализацию целей организации, охватывает все виды работы с человеческими ресурсами в течение года. Он основывается на данных о составе, структуре, квалификации, текучести, потерях времени, сменности, заработной плате и пр. и содержит точно обозначенные цели, а также выделяемые ресурсы, необходимые для их достижения. Оперативные планы отличаются детальной проработкой всех показателей, что является необходимым условием их контроля и выполнения. Разработка оперативных планов осуществляется на базе точной и подробной информации.

На организацию процесса планирования оказывают влияние те подходы, которые используются организацией в процессе управления. В настоящее время насчитывают до 40 возможных подходов к управлению человеческими ресурсами. Самыми распространенными из них являются функциональный (конец XIX — начало XX в.) и процессный (конец 1950-х гг.) (табл. 7.3).

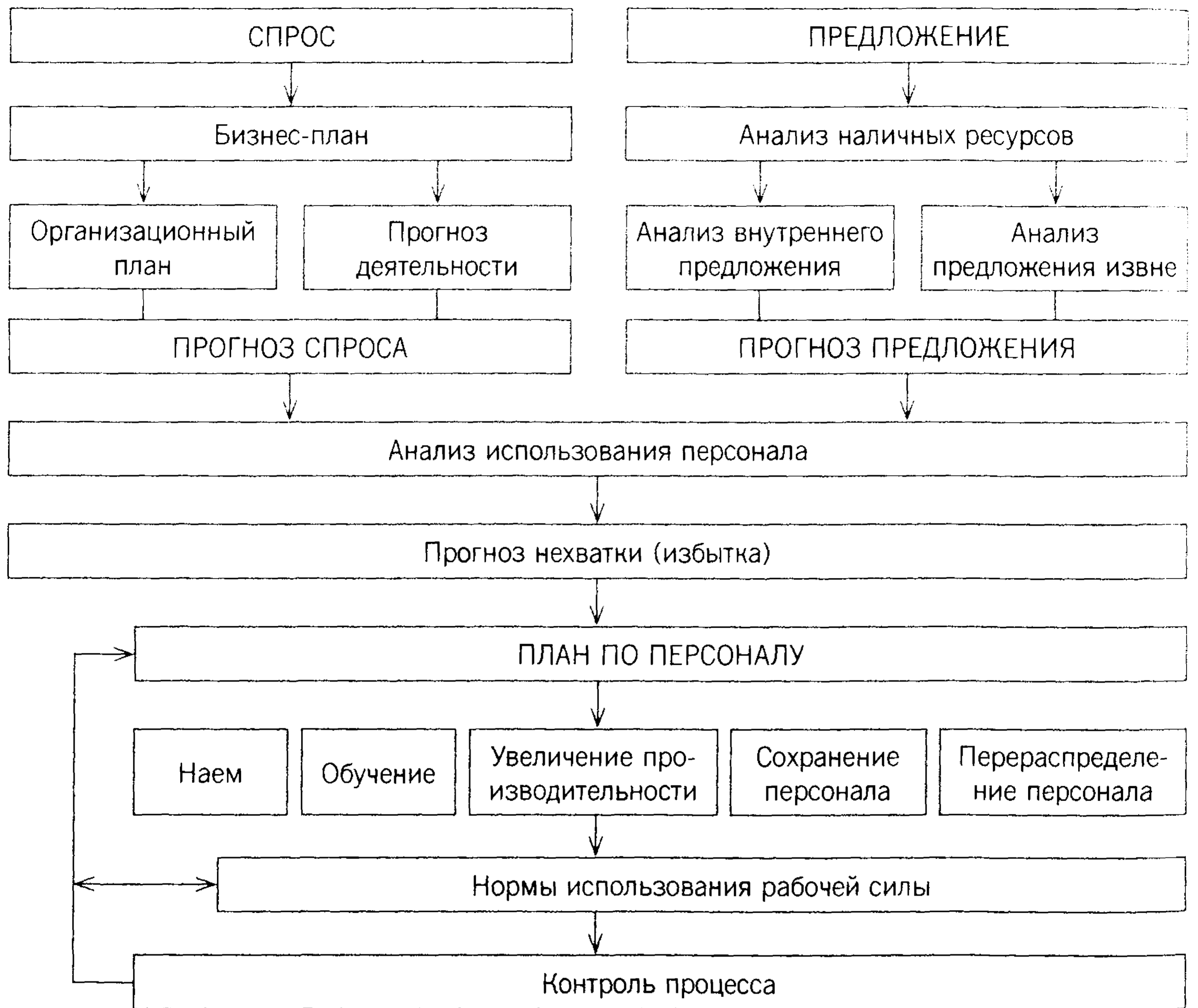


Рис. 7.12. Содержание процесса кадрового планирования

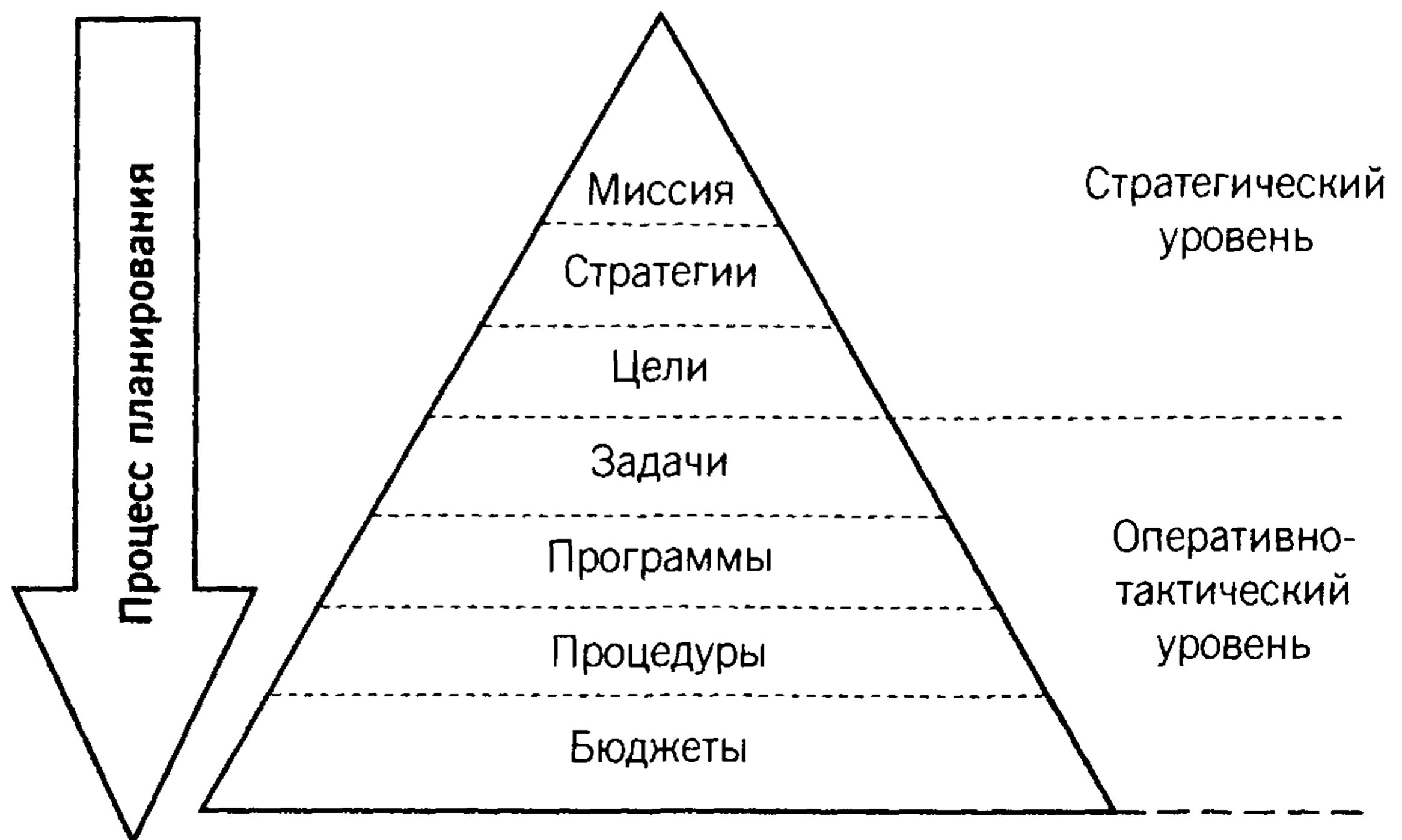


Рис. 7.13. Иерархия элементов стратегического и оперативного планирования

Таблица 7.3

Подходы к управлению (по частоте упоминания): сравнительный анализ возможностей и ограничений применения

Название подхода	Возможности применения (преимущества)	Ограничения применения (недостатки)
Функциональный	Способствует совершенствованию изучаемого объекта на основе выделения (описания) конкретных функций, а также поиску и устранению нецелесообразных функций, и снижению в целом затрат на управление. Позволяет исходя, из реальных потребностей и функциональных возможностей улучшать объект управления, его целевую направленность, находить новые управленческие решения	Имеет методические ограничения в разделении деятельности по функциям и не учитывает взаимозависимости выделяемых функций. Требует значительных затрат времени. Вместе с тем в последнее время применение этого подхода неоправданно ограничилось, прежде всего за счет развития процессного подхода
Процессный	Высокая универсальность использования, а также наличие достаточно развитого методического инструментария. Благодаря логически связанным друг с другом управленческим действиям обеспечивает достижение поставленных целей	Требует высокой квалификации высшего управленческого звена. Сбой одной из функций может привести к сбою в деятельности остальных и всего процесса в целом. Узким местом является поиск и формулирование задач по реинжинирингу бизнес-процессов
Системный	Способствует адекватной постановке проблем и выработке эффективной стратегии их решения, позволяет существенно увеличить возможности управленческого контроля за всеми переменными, оказывающими воздействие на успех организации. Применяется в управлении объектом, состоящим из двух и более элементов	Дает представление только в общей форме, не определяет приоритетных частей системы, взаимосвязи недостаточно отработаны. При столкновении целей системы и целей ее элементов проблема всегда решается в пользу первой. Подсистемы ограничены некими рамками в своих действиях
Ситуационный	Позволяет находить оптимальные решения в конкретной ситуации, придает системе управления гибкость и быстроту реакции на внешние изменения. Применим к различным (в том числе сложным) ситуациям, по которым обычно используется оптимальная комбинация средств и методов	Существует проблема определения самого эффективного метода в конкретной ситуации из многообразия возможных вариантов. Требуется высокая квалификация и развитая интуиция. Стратегическое планирование практически не осуществляется, нет долгосрочных установок, характерна нестабильность в деятельности

Источник: Одегов Ю., Абдурахманов К., Котова Л. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход.

Функциональный подход предполагает ведение бизнеса на основе механизма, состоящего из совокупности функций, т.е. организация делится на функциональные подразделения, за которыми закрепляются свои обязанности, полномочия и ответственность. Таким образом, организация представляет собой совокупность некоторых статических структур, выполняющих определенные функции, со сложной многоуровневой иерархией подразделений и жесткой централизацией управления. Теоретические основы функционального подхода были заложены еще в работах Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера.

Функциональные организации характеризуются следующими особенностями¹:

- не всегда поддерживается логическое соотношение функциональных областей и уровней управления;
- отсутствует надежная связь между подразделениями и не обеспечивается прозрачность деятельности;
- взаимодействие между подразделениями осуществляется через руководителей;
- действует принцип детального горизонтального разделения труда с целью повышения его эффективности на отдельном участке.

К недостаткам функционального подхода можно отнести следующие:

- функциональная иерархия, при которой власть сосредоточена на верхнем уровне, а нижний уровень лишен власти принятия решений;
- смещение приоритета к стоимости процесса вместо добавленной стоимости;
- излишние вертикальные информационные потоки (приказы, распоряжения, служебные записки), что приводит к потере времени;
- тотальный контроль и система наказаний, что приводит к снижению качества производимых товаров и услуг;
- слабая заинтересованность исполнителей в конечном результате, так как их результаты оцениваются на основе достижений подразделения, а не с учетом общей эффективности деятельности организации;
- внутренняя конкуренция между подразделениями, что создает трудности с передачей информации и приводит к увеличению сроков принятия решений, повышая накладные расходы;
- низкая оперативность в принятии неотложных управленческих решений;
- перекалывание ответственности с одного подразделения на другое.

Повышение эффективности деятельности функциональной организации обусловлено сокращением иерархической структуры и, как следствие, сокращением издержек.

Процессный подход рассматривает управление как систему взаимосвязанных управленческих функций, т.е. процессов. Процесс — набор взаимосвязанных действий, преобразующих ресурсы в результат. Термин «бизнес-процесс» используется в отношении процессов, имеющих место в организации. Соответственно процессный подход рассматривает управление как систему бизнес-процессов. При этом бизнес-процессы содержат:

- вход — ресурсы, подлежащие переработке;
- выход — результат процесса, т.е. готовый продукт или услуга;
- управление — информация, используемая для управления;
- механизм регулирования — регламентация работы.

Основная особенность данного подхода заключается в том, что полномочия относительно принятия решений переводятся на подчиненных, участвующих в реализации процессов, которые также являются ответственными за достижение определенных результатов.

Процессное управление — способ управления организацией, при котором исходя из бизнес-целей определяется совокупность процессов для их достижения. При таком подходе сочетаются централизация и децентрализация: персоналу делегируются полномочия для выполнения конкретных функций (имеет место децентрализация власти), а информация предоставляется ресурсам централизованно (централизованное управление).

Организация процессного управления содержит следующие этапы:

- выделение необходимых для системы организации менеджмента процессов;

¹ Одегов Ю., Абдурахманов К., Котова Л. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход.

- определение последовательности этих процессов и их взаимосвязи;
- определение критериев результативности при осуществлении этих процессов и управлении ими;
- обеспечение достаточности ресурсов и информации для поддержки этих процессов;
- осуществление мониторинга, измерение и анализ этих процессов;
- принятие мер для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

В случае эффективного внедрения и использования принципов процессного подхода к управлению персоналом организация получает следующие преимущества:

- возрастают уровень качества продукции и эффективность производства;
- повышается деловая активность;
- улучшается передача информации снизу вверх и сверху вниз;
- сотрудники способствуют налаживанию дел в организации;
- улучшаются взаимоотношения рядовых работников и руководителей;
- создается система критериев оценки основных видов деятельности в рамках подразделений;
- взаимоувязываются индивидуальные цели работников, цели подразделений и организации;
- обеспечивается единая корпоративная культура;
- облегчается работа по поиску персонала для каждого подразделения благодаря хорошему пониманию деятельности каждого подразделения.

Основными преимуществами процессного подхода с точки зрения работы с персоналом являются следующие:

- большие возможности для роста;
- причастность к общему делу;
- большее удовлетворение от труда;
- возможность профессионально-квалификационного продвижения;
- повышение гарантий занятости в результате повышения эффективности деятельности организации;
- новые возможности для собственного интеллектуального развития.

Таким образом, процессный подход позволяет повышать эффективность работы персонала за счет оптимизации следующих статей расхода на персонал:

- непроизводительные расходы (простои, абсентеизм, общение в социальных сетях в рабочее время и др.);
- затраты на мероприятия по улучшению психологического климата в организации;
- расходы на обеспечение трудовых ресурсов (рекрутмент, обучение, документооборот и др.).

Основными принципами эффективного использования работников являются следующие:

- обеспечение рациональной занятости работников;
- обеспечение стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода;
- обеспечение соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям рабочих мест, производства в целом;
- периодическая ротация работника, обеспечивающая разнообразие выполняемых работ;
- обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и органы чувств человека.

В настоящее время на большинстве предприятий используется функциональный подход к менеджменту, что приводит к тому, что отсутствует надежная связь между подразделениями и не обеспечивается прозрачность деятельности. Действует принцип детального горизонтального разделения труда (специализации) с целью повышения его эффективности на отдельном участке, и как следствие, существует проблема стыковки операций на границах функциональных структур по всему производству.

Процессный подход является основой процессно-ориентированного планирования предприятия (ПОПП), которое включает следующие элементы (рис. 7.14):

- систему бизнес-процессов предприятия и их взаимосвязи;
- систему финансовых планов предприятия;
- финансовую структуру предприятия;
- аналитику управленческого учета предприятия;
- технические параметры функционирования системы планирования предприятия, обеспечивающие хранение, обработку и использование данных.

Методы реализации процесса:

- годовое планирование процесса «Менеджмент персонала (управление персоналом)»;
- четкое разграничение ответственности и полномочий персонала, подразделений, служб;
- реализация системы подготовки кадров на предприятии;
- реализация системы аттестации сотрудников предприятия;
- исследование рынка труда.

Бизнес-процессы на каждой стадии развития организации представляют собою целостную систему, все элементы которой взаимосвязаны и находятся в определенной последовательности, что позволяет согласно ей выстраивать и процесс планирования (рис. 7.15 и 7.16).

Например, владельцем процесса «обеспечение персоналом» является начальник управления по персоналу, который отвечает за процедуру управления данным процессом в соответствии с матрицей ответственности (рис. 7.17).

Входом в процесс являются трудовые ресурсы общества, задействованные менеджментом организации для обеспечения процессов жизненного цикла производства продукции. Выходом из процесса является квалифицированный персонал, задействованный в деятельности организации. Требования процесса распространяются на все подразделения организации.

Целью данного процесса является обеспечение процессов, влияющих на качество продукции, достаточным количеством квалифицированного персонала, осознающим свою важность для организации эффективной работы системы менеджмента качества.

Определение степени достижения цели процесса в организации обеспечивается за счет контроля со стороны руководителя службы УП за количеством рабочих мест, не обеспеченных подготовленным персоналом. Степень достижения этой цели определяется количеством несоответствующей продукции по причине низкой квалификации персонала организации.

Управление персоналом в организации осуществляется на основе перспективных планов развития организации, учета данных о сотруднике (образование, стаж работы, результаты аттестации, характеристики, выданные руководством подразделения и т.п.) в его личной карточке Т-2, а также ежегодные планы подготовки кадров.

Выбор и назначение персонала осуществляется на основе утвержденной структуры организации, положений о подразделениях, их штатного расписания и должностных инструкций.

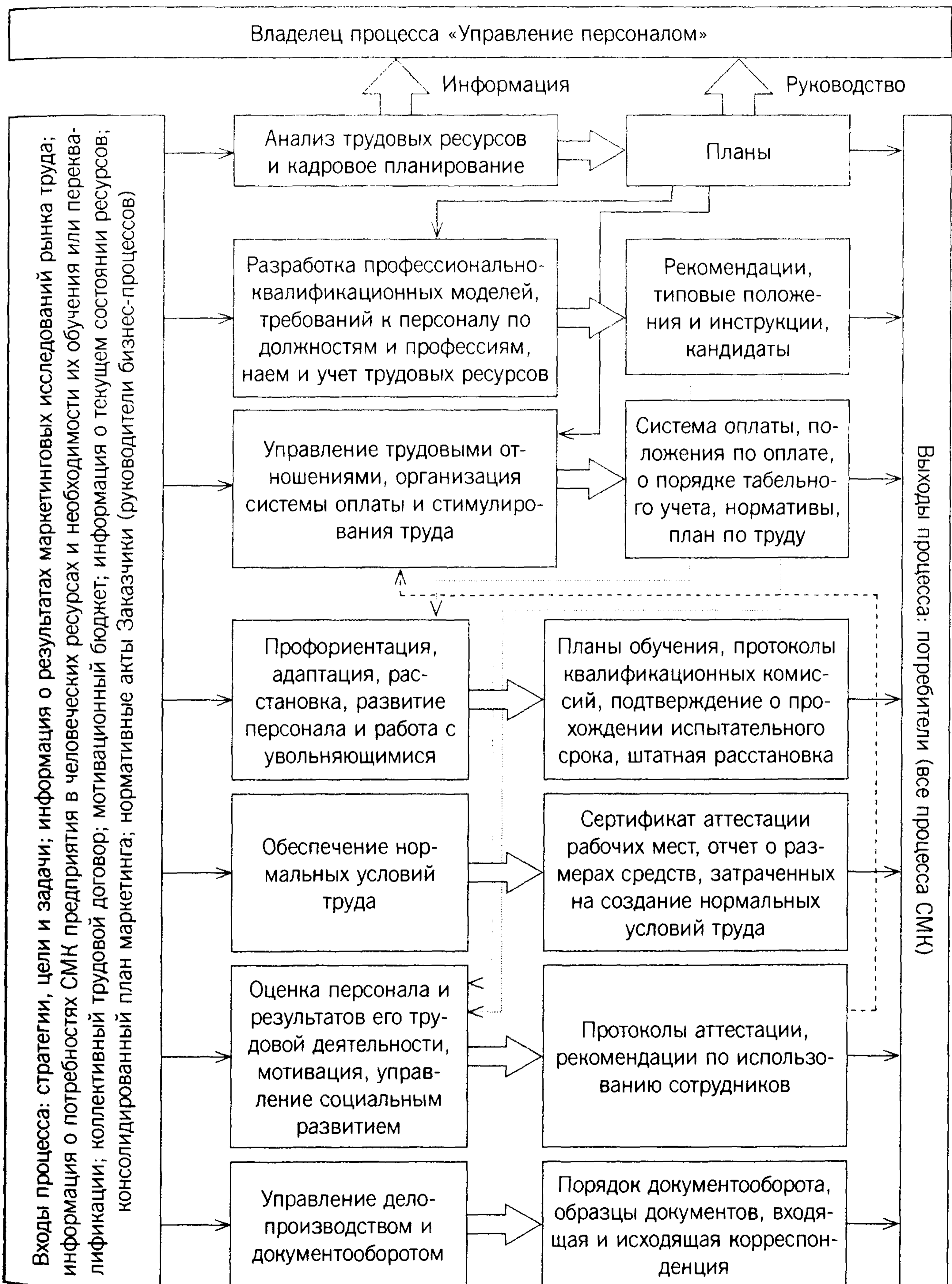


Рис. 7.14. Взаимодействие процесса управления персоналом с другими бизнес-процессами

При комплектовании, подборе и расстановке работников, вопросах их компетентности специалисты с УП руководствуются требованиями должностных инструкций и штатным расписанием, утвержденным генеральным директором.

Данный вид планирования эффективен при быстром количественном и качественном росте организации, так как процессный подход позволяет крупным организациям сохранять гибкость без потери управляемости и обеспечивать стабильное качество выполняемых работ.

Процессно-ориентированная структура управления принесет ощутимую выгоду крупным организациям, существующим в условиях динамичного, активно развивающегося рынка с наличием здоровой конкуренции. Такую модель управления целесообразно внедрять в организациях, которым присущи, например, массовые операции с физическими лицами, большой поток однотипных операций. Организациям же, где каждый контракт или сделка индивидуальны, а бизнес-процессы постоянно меняются под каждый конкретный заказ, процессно-ориентированное управление не только не принесет пользы, но и значительно усложнит трудовой процесс.

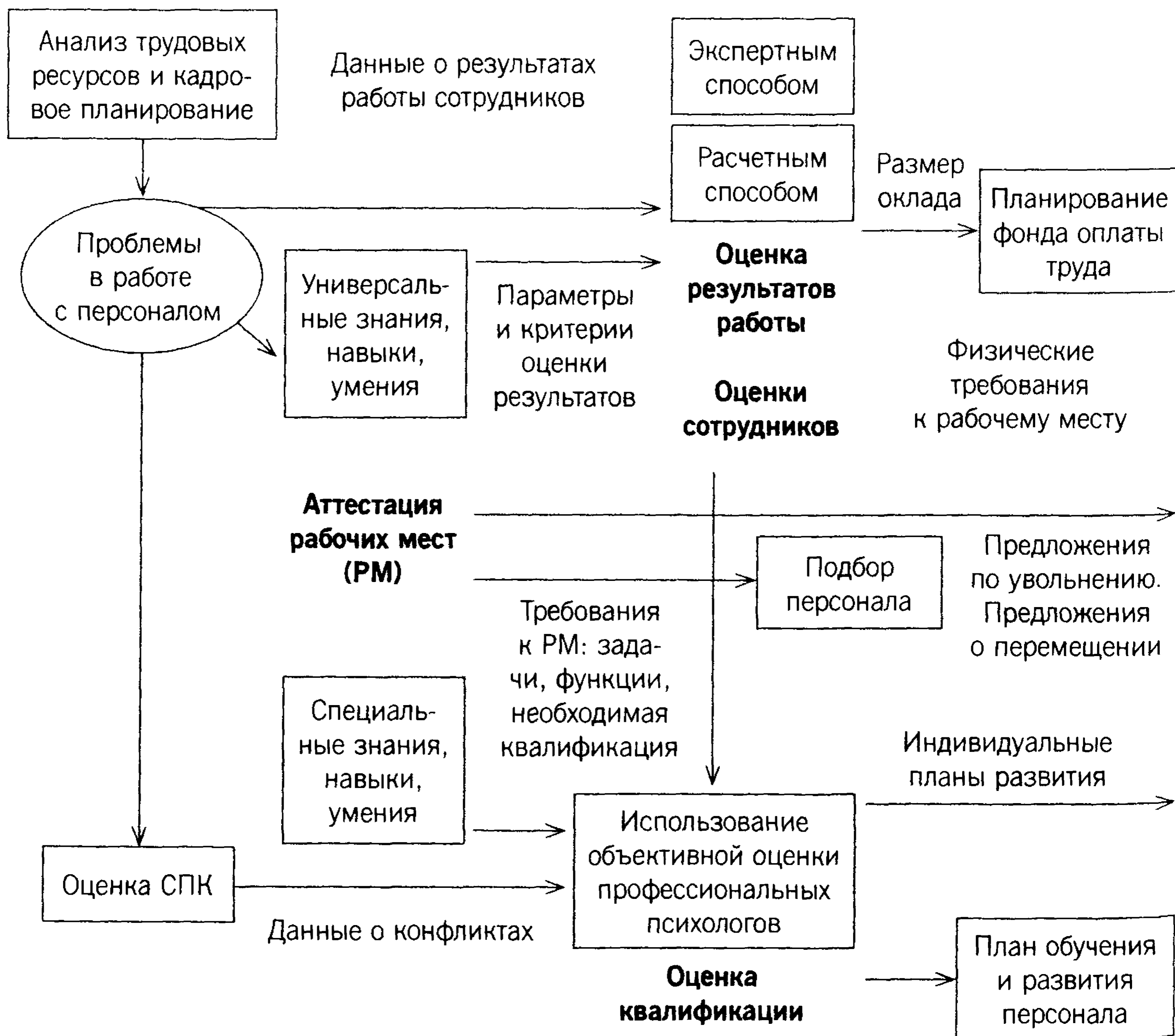


Рис. 7.15. Схема технологического процесса планирования работы по управлению персоналом



Рис. 7.16. Модель бизнес-процесса «Управление численностью»

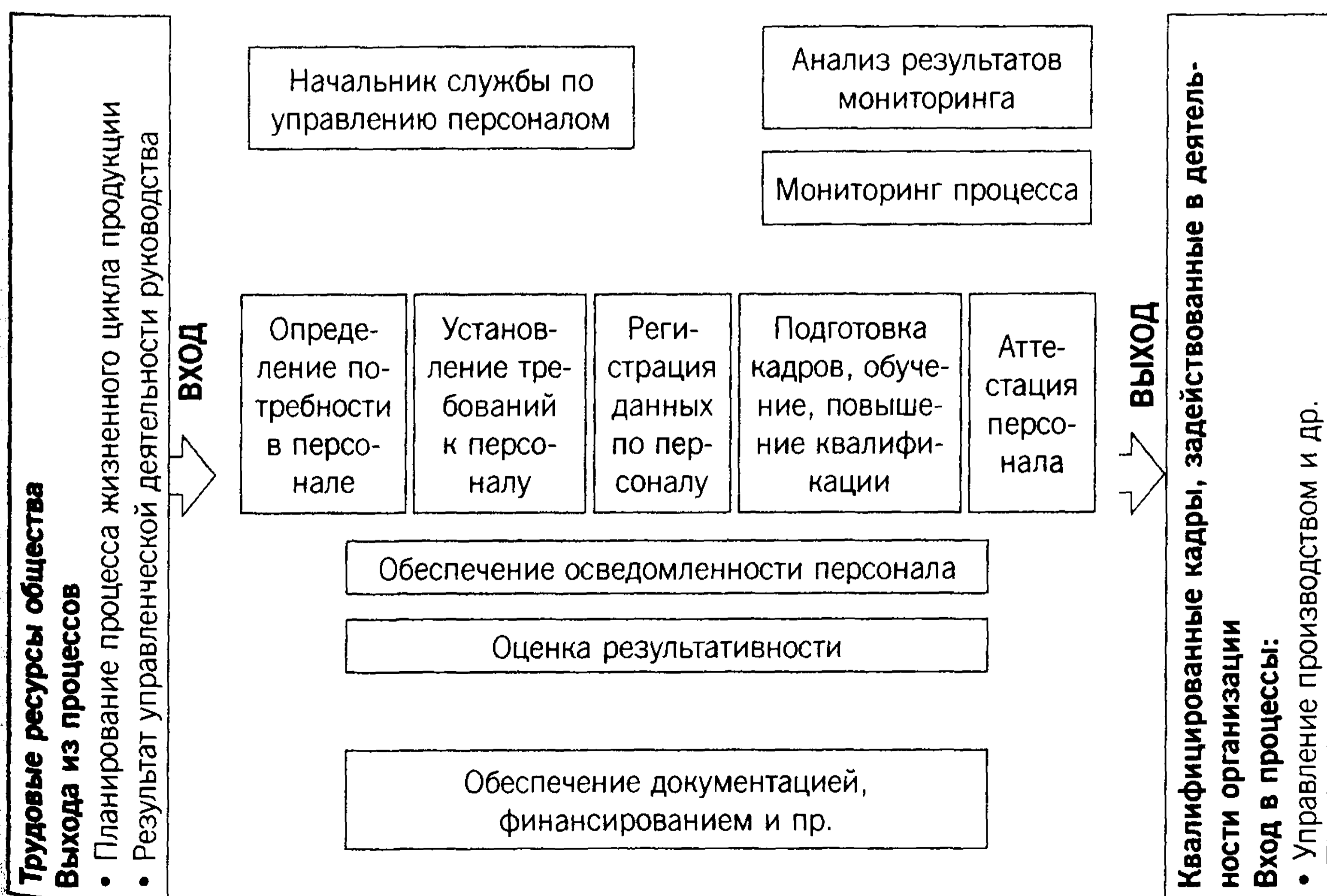


Рис. 7.17. Процесс «Обеспечение персоналом»

Таким образом, выбор методов и стилей управления зависит от степени срочности и конфиденциальности задач, величины групп исполнителей, способностей подчиненных и т.д.

Все большее распространение получает ситуационный подход в управлении, в соответствии с которым в зависимости от характера конкретной ситуации эффективными оказываются разные способы руководства.

Подробное описание последовательных событий, с определенной степенью вероятности ведущих к предсказуемому состоянию объекта управления или возможным последствиям сделанного выбора, получило название «сценарий». Многовариантность прогнозов предполагает составление нескольких сценариев (оптимистичного — в надежде на благоприятные условия: реалистичного, исходящего из нормальных, средних условий; пессимистичного, предполагающего, что дела у организации могут пойти совсем плохо). Наличие нескольких вариантов сценария задает рамки, в которых допустимы отклонения в стратегии, основывающиеся на реалистичном сценарии. Кроме того, многовариантность создает основу для творческих дискуссий, позволяющих совершенствовать сам сценарий.

7.2. Стратегическое планирование работы по управлению человеческими ресурсами

Стратегическое планирование представляет собой набор процедур, действий и решений, принятых руководством, направленных на разработку стратегий организации, предназначенных для достижения ее целей.

Процесс стратегического планирования является инструментом, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности (рис. 7.18).

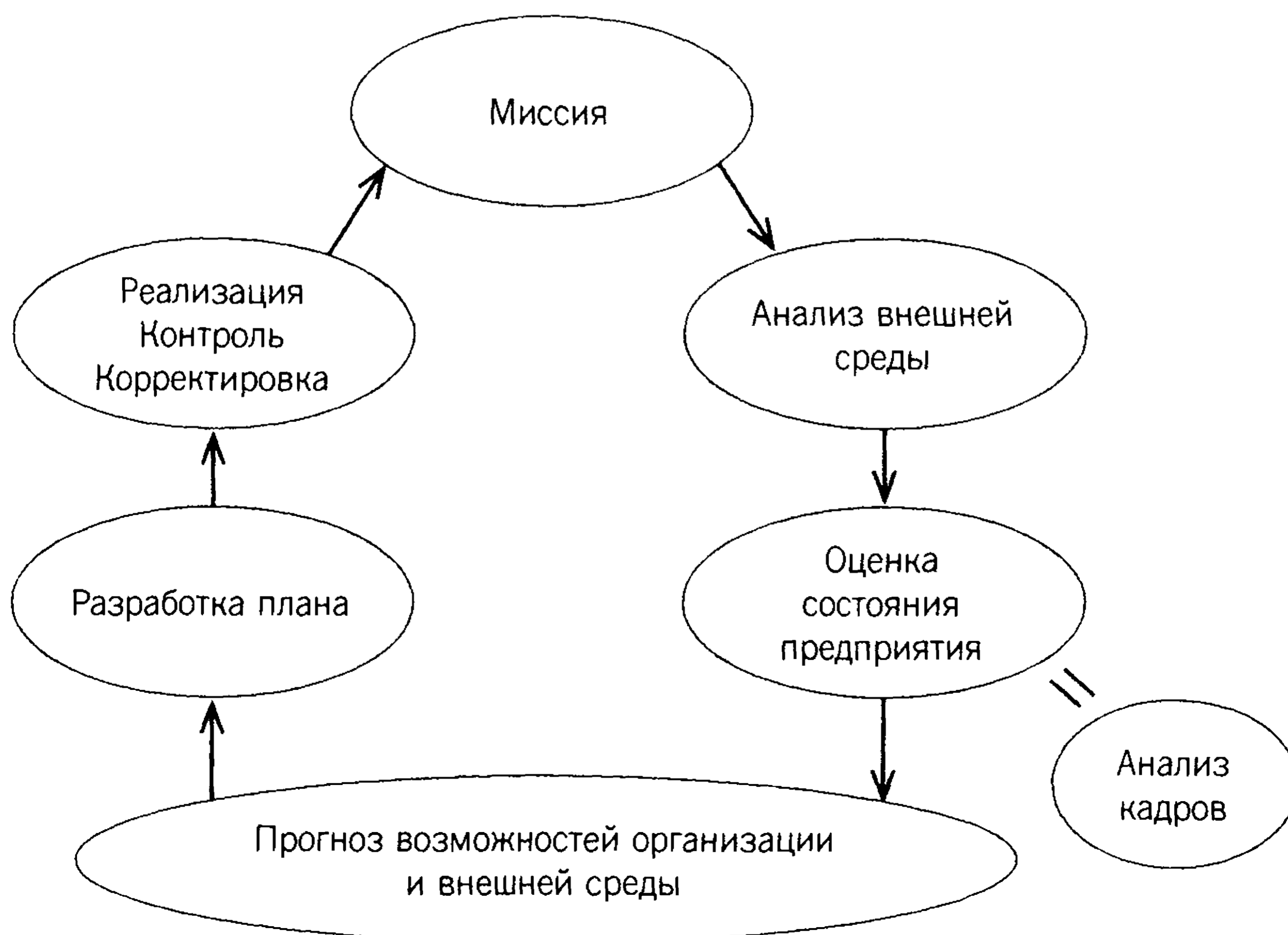


Рис. 7.18. Процесс стратегического планирования

Процесс стратегического планирования включает:

- определение миссии предприятия, организации;
- формулирование целей и задач функционирования предприятия, организации;
- оценку и анализ внешней среды;
- оценку и анализ внутренней структуры;
- разработку и анализ стратегических альтернатив;
- выбор стратегии.

Выделяют четыре вида управленческой деятельности при стратегическом планировании: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение. Ресурсы (такие как фонды, дефицитные управленческие таланты, технологический опыт и др.) всегда ограничены, и правильное их распределение позволяет в будущем оптимально двигаться к достижению цели. Знание внешней среды позволяет оценить благоприятные возможности и опасности, выявить соответствующие варианты эффективного приспособления стратегии к окружающим условиям. Зная и анализируя сильные и слабые стороны фирмы, руководитель координирует стратегическую деятельность. Проведение эффективных внутренних операций в организациях, больших или малых — неотъемлемая часть управленческой деятельности. Руководство необходимо постоянно изучать опыт прошлых стратегических решений, учиться на нем и прогнозировать будущее.

В формализованном виде процесс стратегического планирования, основанный на ситуационном анализе, приведен на рис. 7.19.



Рис. 7.19. Роль анализа внешней среды в стратегическом планировании

Параметры стратегического планирования¹

Параметр 1. Стратегический план — это комплексный документ, объединяющий в единое целое видение перспективы, корпоративные ценности и убеждения, реалистичные оценки внешней среды и внутреннего состояния фирмы, четко сформулированные цели, задачи и планы действий с учетом их приоритетов.

Параметр 2. Кадровый аспект разработки стратегического плана заключается в работе командой. В нем нет места эгоистичной имперской философии «удельных княжеств» отдельных руководителей.

Параметр 3. Стратегическое планирование ориентировано на клиента, на того, кто платит за продукты и услуги и поддерживает бизнес в работоспособном состоянии.

Параметр 4. Стратегическое планирование агрессивно, но не пассивно. Его основной лозунг: «Если сегодня это не сделаем мы, завтра за нас это сделает кто-то другой».

Параметр 5. Стратегический план ориентирован на конкретные результаты, которые можно оценить, и он должен выполняться.

Параметр 6. Стратегическое планирование — это постоянный, а не эпизодический процесс. Если постоянства выполнения процедуры не достигнуто, нет и планирования.

Основное преимущество стратегического планирования состоит в большей степени обоснованности плановых показателей, в большей вероятности реализации планируемых сценариев развития событий².

Современный темп изменений в экономике является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству фирмы средства создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствует снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей фирмы. В отечественной практике управления предприятиями стратегическое планирование применяется редко. Однако в промышленности развитых стран оно становится скорее правилом, чем исключением (рис. 7.20).

Недостатки и ограниченные возможности стратегического планирования: стратегическое планирование не дает и не может дать в силу своей сущности детального описания картины будущего. То, что оно может дать, — качественное описание состояния, к которому должна стремиться фирма в будущем, его описательная теория сводится к определенной философии или идеологии ведения бизнеса, негативные последствия ошибок стратегического планирования, как правило, гораздо серьезнее, чем в традиционном, перспективном.

Стратегическое планирование управления человеческими ресурсами — это разработанное руководством организации приоритетное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности (рис. 7.21).

Для того чтобы сформулировать действенную стратегию, руководство предприятия должно четко представлять динамику внешней среды и состояние внутренних ресурсов предприятия. Стратегическое планирование персонала направлено на поиск баланса между потребностями производства в человеческих ресурсах и фактическим их наличием. При этом при обосновании качественного и количественного состава персонала должны быть соблюдены

¹ Новая экономика. 2001. № 9—10. С. 11.

² Процесс стратегического управления (кроме стратегического планирования) включает также: реализацию стратегии, оценку и контроль выполнения стратегии.

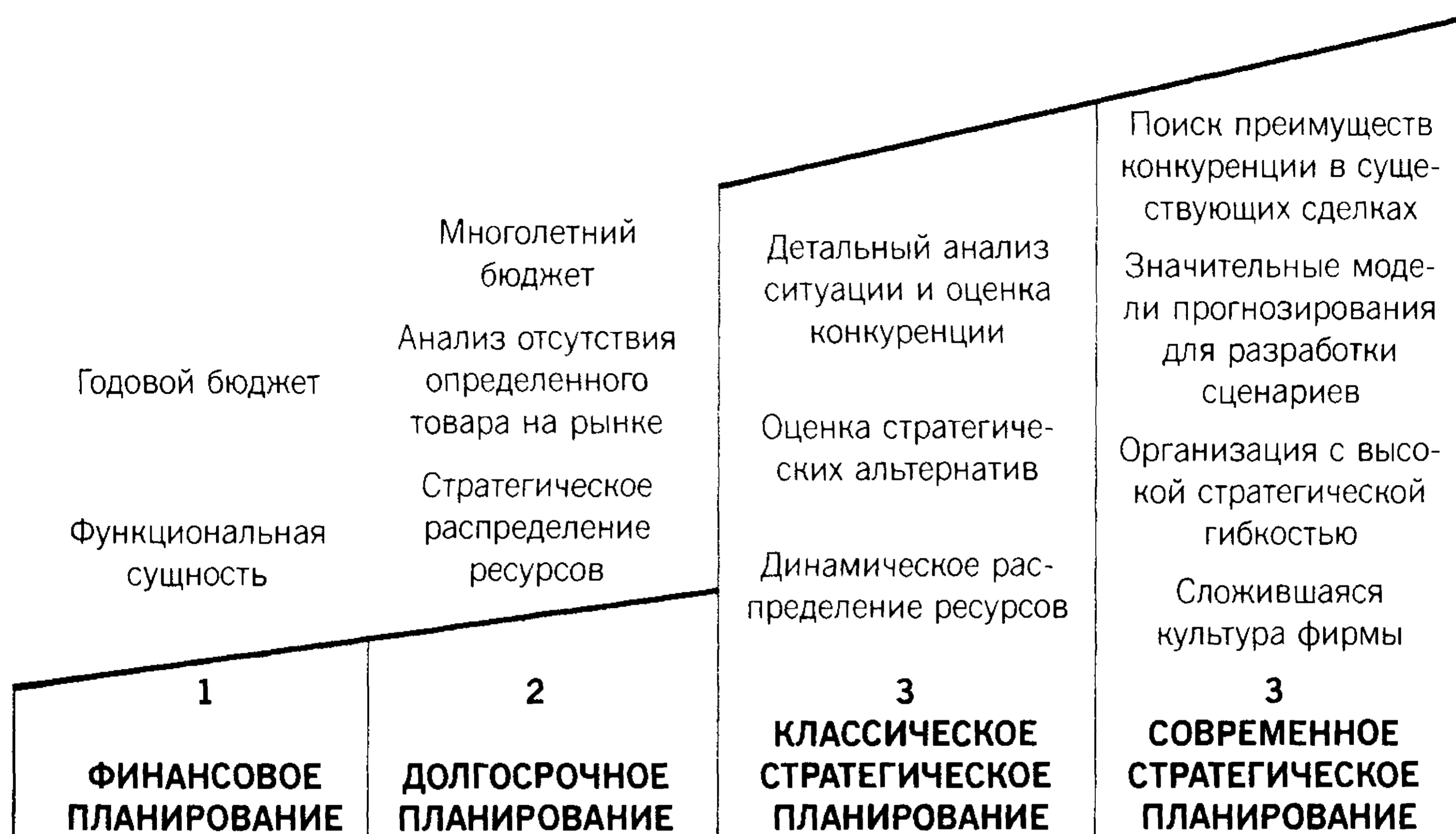


Рис. 7.20. Этапы развития стратегического планирования

ограничения на финансовые ресурсы, а также учтены внешние и внутренние факторы. Структура процесса стратегического планирования персонала представлена на рис. 7.22.

Его цель — забота о долгосрочной жизнестойкости и конкурентоспособности организации, ее росте (выражающемся в увеличении товарооборота и выпуска продукции) и развитии (например, путем диверсификации) за счет наилучшего использования имеющихся работников. Стратегическое планирование в классическом смысле осуществляется в следующей последовательности:

- постановка цели инвестиционного мышления;
- поиск подходящих стратегий (путей);
- определение необходимых ресурсов (средств).

Выделяют шесть взаимосвязанных направлений стратегического планирования.

1. Прогнозирование спроса — оценка будущих потребностей в рабочей силе на основе корпоративных и функциональных планов и прогнозов будущих уровней деятельности.
2. Прогнозирование предложения — оценка предложения рабочей силы на основе анализа трудовых ресурсов и их наличия в будущем, с учетом потерь за счет текучести.
3. Прогнозирование потребностей — анализ прогнозов спроса и предложения для установки будущей нехватки или избытка рабочей силы при помощи моделирования, где это возможно.
4. Анализ производительности и издержек с целью выявления необходимости увеличения производительности и снижения издержек.
5. Планирование деятельности — разработка планов по предотвращению нехватки или избытка рабочей силы с целью совершенствования ее использования, увеличения производительности и сокращения издержек.
6. Бюджетирование и контроль — составление бюджета, норм расхода человеческих ресурсов и мониторинг выполнения планов по ним.

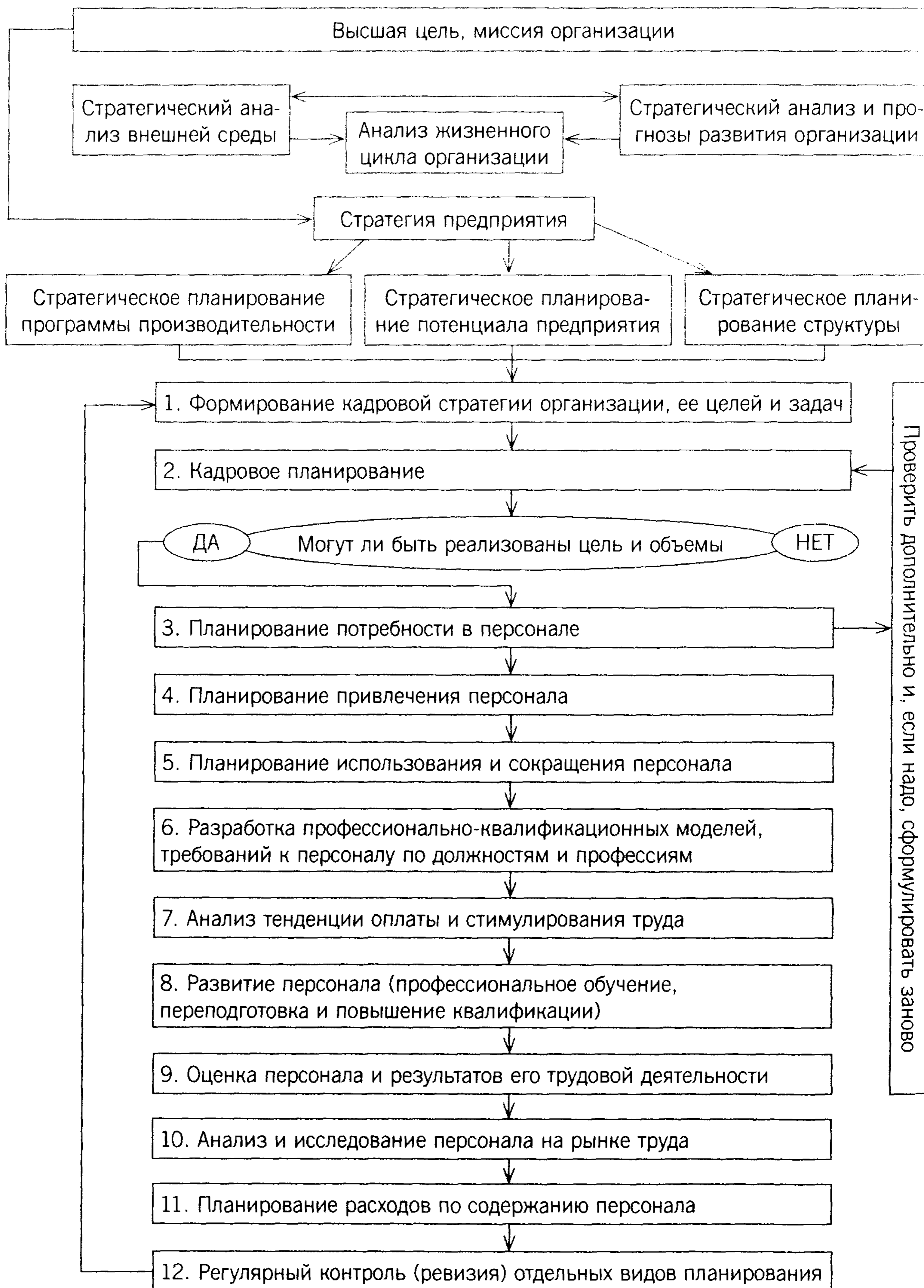


Рис. 7.21. Алгоритм стратегического планирования управления человеческими ресурсами



Рис. 7.22. Структура стратегического управления персоналом

Система контроля — это тот инструмент, который позволяет оценивать не только эффективность внедрения выбранной стратегии, но и ее адекватность текущей ситуации. Кроме того, контроль позволяет идентифицировать сильные стороны предприятия и наилучшие методы выполнения определенных задач для повторного использования.

Стратегическое планирование реализуется в виде фаз (рис. 7.23).

Первый шаг — описание исходной ситуации и стратегических проблем — представляет собой начало процесса стратегического планирования. Здесь необходимо получить ответы на вопросы:

- как проявляют себя изменения на релевантном рынке;
- каковы сильные и слабые стороны организации (вся организация в целом, сферы ее деловой активности по отдельности, центр прибыли, отделы, группы, такие ресурсы, как капитал, машины и другие средства производства);
- существуют ли возможности для расширения (покупки, учреждения новых предприятий, интенсификация существующей деловой активности);
- как выглядят рынки сегодня и как они будут выглядеть в будущем?

В рамках *второго шага* все перечисленные выше вопросы анализируются, причем наряду с экологическими признаками (шансы/угрозы) исследуются и предпринимательские признаки (сильные и слабые стороны). Дополнительно должны быть проанализированы средства-пути-цели организации.

Третий шаг — ответ на вопрос о предпринимательской концепции, являющейся важнейшим стратегическим блоком и формирующей все решения и действия в смысле будущего развития дела (рис. 7.24).

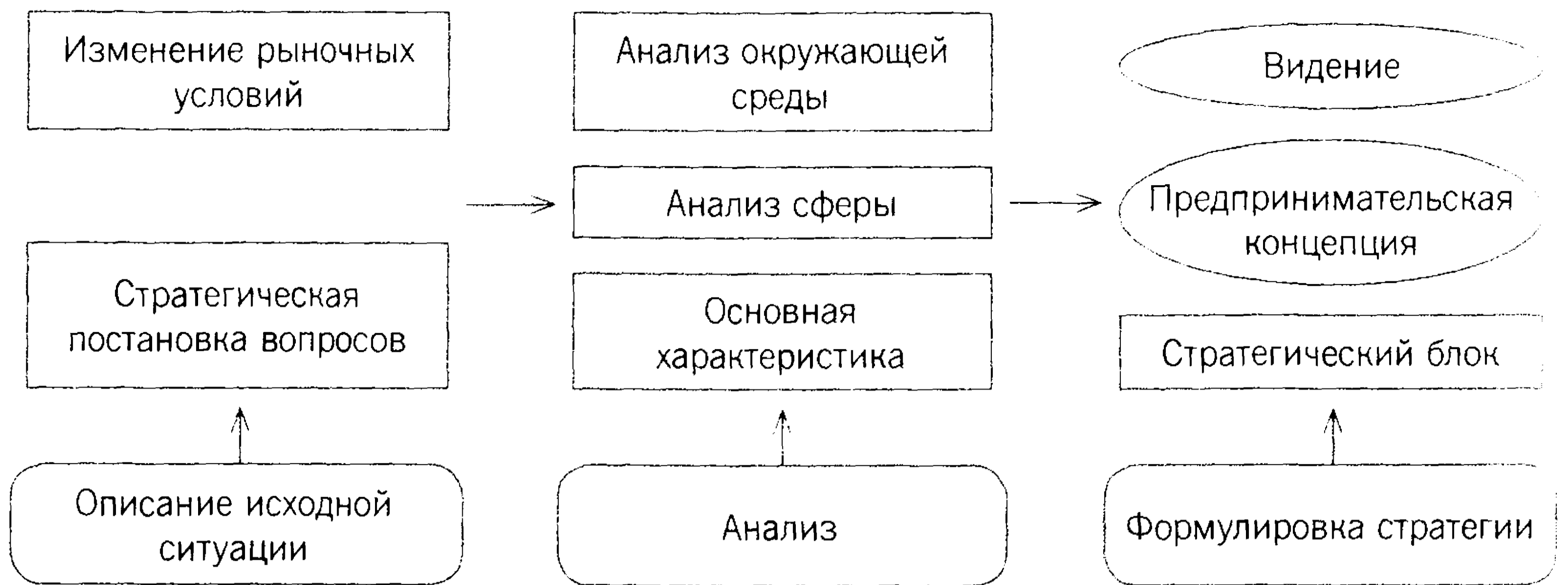


Рис. 7.23. Фазы планирования стратегического планирования персонала

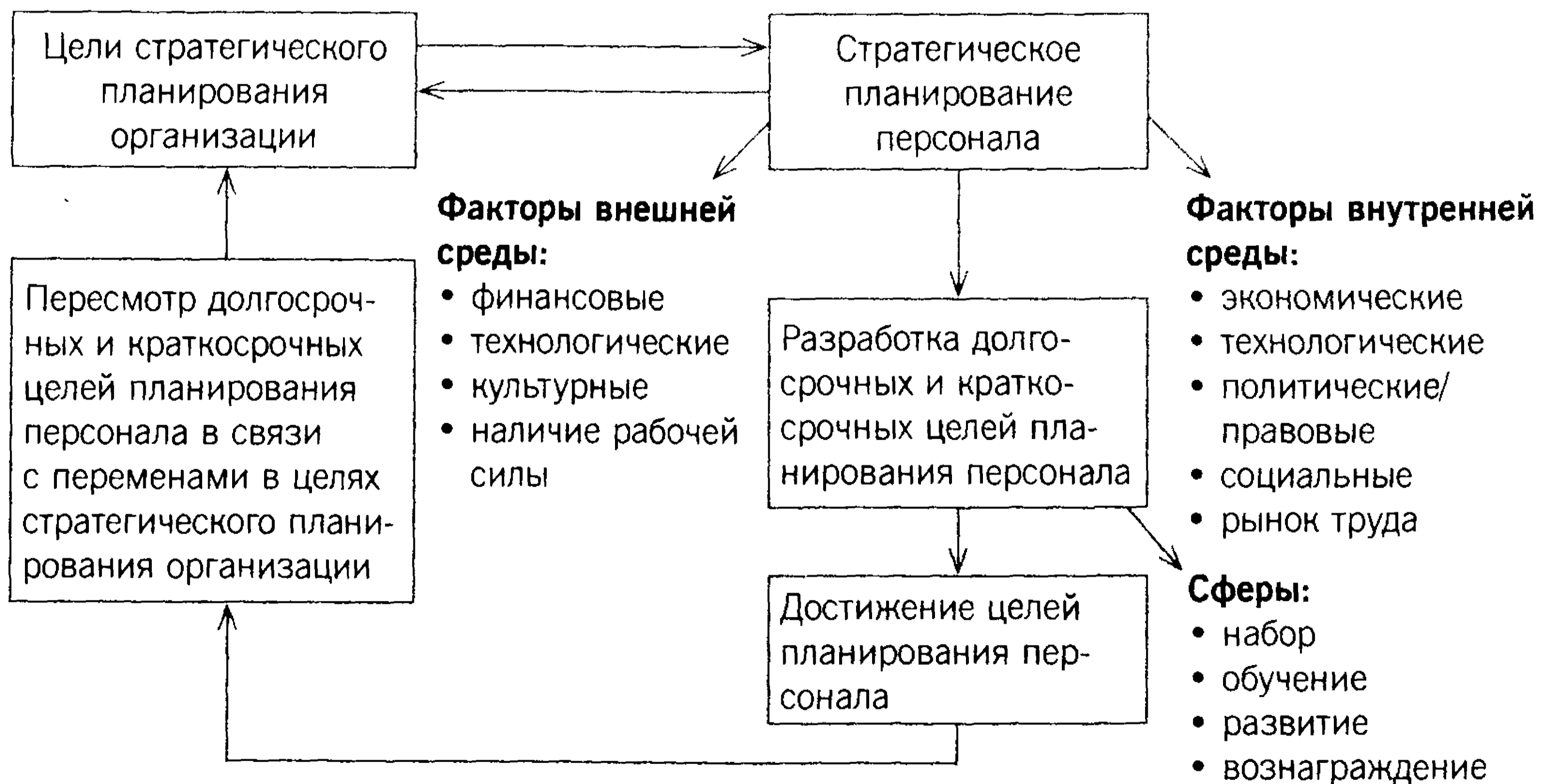


Рис. 7.24. Связь планирования персонала и стратегического планирования организации

Основные критерии предпринимательской концепции:

- вид сферы (продукты, рынки, технологии);
- целевые группы внутри страны и за рубежом (клиенты, власти, поставщики, объединения и т.д.);
- экономические цели (выручка, доход с оборота, доход с общего капитала и т.д.);
- культурные масштабы и общественные обязательства;
- ассортиментная политика (широта и глубина предложения);
- политика в области цен и качества;
- коммуникационная политика (работа с общественностью, реклама, стимулирование сбыта);
- политика в области сбыта;
- закупочная политика.

Из предпринимательской концепции можно вывести «стратегический блок», который дает ответ на вопрос: «Как нужно делать дело?» Инструменты блока должны будить творческие и высвободить потенциальные силы. Формула звучит так: «Столько централизма, сколько необходимо, и столько децентрализма, сколько только возможно!» Это важный фактор для предпринимательского успеха.

При прогнозировании потребности в кадрах применяемые различные методы и модели (табл. 7.4.) При этом необходимо отдельно учитывать потребность в работниках нового профиля. Возможности прогнозирования потребности в кадрах приведены в табл. 7.5¹.

Таблица 7.4
Методы прогнозирования персонала

Модель	Метод
Простое прогнозирование	Экспертные оценки Метод Дельфи Сравнение характеристик должностей (например, штатной персонал, наемные работники) Регрессионный анализ Последовательная временная экстраполяция
Организационные изменения	Составление графиков замещения/экстраполяции Марковский/стохастический анализ
Оптимизация	Линейное/нелинейное программирование (одноэтапная оптимизация) Динамическое прогнозирование (многоэтапная оптимизация) Целевое программирование
Комплексное моделирование	Комплексная экспертная оценка «сверху вниз» и «снизу вверх» Совместное моделирование внешнего и внутреннего рынков труда Совместное моделирование рынка бизнеса труда Метод сбалансированных показателей эффективности («Дженерал Электрик»)

Таблица 7.5
Прогнозирование потребности в персонале

Причины возникновения потребности в кадрах	Возможности прогнозирования
Выбытие по возрасту	В большинстве случаев точно
Выбытие по непредвиденным обстоятельствам	Непрогнозируемо
Переход на другую или более высокую должность	Хорошо предсказуемо при наличии соответствующего плана
Уход с должности из-за несоответствия	Прогнозируемо для непродолжительного периода при наличии данных аттестации
Направление на учебу	Прогнозируемо на 2—5 лет
Уход по собственному желанию	Частично прогнозируемо на основе анкет
Увеличение потребности в кадрах в связи с расширением деятельности	Предсказуемо на основе стратегических планов и научно-технических программ
Изменение потребности в кадрах в связи с совершенствованием управления	Предсказуемо

¹ Кадровая политика и кадровое планирование. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, С.А. Карташов, М.Г. Лабаджан. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2016. С. 47.

Прогнозирование спроса состоит в способности определить тенденции развития рынка и их влияние на потребности в персонале раньше конкурентов и воспользоваться этим преимуществом, например, заранее начать подбор квалифицированных специалистов, ожидая увеличения спроса на продукцию организации. Успешно решить данную задачу можно за счет тесного взаимодействия специалистов по человеческим ресурсам и маркетингу, занимающихся исследованиями рыночной динамики.

Понимание динамики факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе, является основой прогнозирования человеческих ресурсов. Современные организации используют различные методы прогнозирования — от самых простых до сложных, многофакторных моделей.

Экстраполяция — наиболее простой и часто употребляемый метод, который состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее (табл. 7.6).

Таблица 7.6
Прогноз спроса

Значение показателей	Год	Количество работников			Отношение
		рабочих	контролеров	контролер: рабочие	
Факт	-3				
	-2	1500 1800 2000	150 180 180	1:10 1:10 1:11	
	Последний год				
Прогноз	Следующий год				
	+2	2200 2500 2750	200 210 230	1:11 1:12 1:12	
	+3				

Привлекательность метода экстраполяции состоит в его общедоступности. Ограниченность заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому этот метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде. Многие организации пользуются методом скорректированной экстраполяции, который учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников — повышение производительности труда, повышение цен и т.д.

Приемы изучения работы могут быть использованы тогда, когда есть возможность применить рабочие измерители для подсчета времени, которое должно затрачиваться на каждую операцию, и требуемого количества труда. Исходным пунктом для промышленной компании является производственный бюджет, подготовленный на основе измерения возможного объема продаваемой продукции компании в целом либо объемов выпуска для каждого из ее подразделений. Используя нормы времени, составляют бюджет производительного времени. Затем норму времени на выпуск одного изделия умножают на плановый объем выпуска и получают плановый фонд времени на данный период. Полученный фонд времени делят на фонд времени одного работника и получают требуемое количество работников. Необходимо также учесть абсентеизм и прогнозный уровень простоев. Приведем наиболее упрощенный пример такой процедуры:

план выпуска на год
нормы времени

— 20 тыс. изделий;
— 5 часов;

плановый фонд времени на год	— 100 тыс. часов;
годовой фонд времени 1 рабочего (допуская нормальное количество сверхурочных часов и простои)	— 2 тыс. часов;
требуемое количество основных рабочих	— 50 человек.

Экспертные оценки — это метод, основывающийся на использовании мнений специалистов для определения потребностей в человеческих ресурсах. Такими специалистами в организации являются прежде всего руководители подразделений. Служба управления персоналом занимается сбором и обработкой их оценок. В зависимости от размеров организации и числа линейных руководителей для этого могут использоваться различные методы — групповое обсуждение, письменный обзор (когда каждому руководителю предполагается ответить на подготовленный службой управления персоналом вопросник), метод Дельфи. Последний представляет собой письменный диалог между службой персонала и группой экспертов. Данная служба разрабатывает вопросник по поводу потребностей в персонале и направляет его экспертам, затем обрабатывает их ответы и возвращает обобщенные результаты экспертам вместе с вопросами. Эта процедура повторяется до тех пор, пока эксперты не достигнут соглашения в отношении потребности в рабочей силе.

Преимущества метода экспертных оценок заключаются в участии линейных руководителей; их знания и опыт придают плану дополнительную весомость в глазах высшего руководства. Недостатки метода связаны с трудоемкостью процесса сбора и обработки мнений экспертов, а также с субъективностью их суждений.

Компьютерные модели представляют собой наборы математических формул, которые позволяют одновременно использовать методы экстраполяции, экспертных оценок, а также информацию о динамике факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе. Модели дают возможность добиться наиболее точных прогнозов потребностей в рабочей силе, однако довольно высокая цена, а также необходимость специальных навыков для их использования ограничивают применение этого метода крупными организациями.

Прогнозирование осуществляется на базе тесного контакта с отделом по совершенствованию организационной структуры и методов управления (иногда он оформляется как особое подразделение в составе кадровых служб), ответственным за создание новых должностей и изменение структурных подразделений.

Для осуществления прогнозирования персонала необходимы:

- полный стратегический анализ наличных кадров на основе подробной их классификации по должности, полу, возрасту, сроку службы, квалификации, типу оплаты и пр.;
- прогнозирование потребности в кадрах на основе анализа тенденций, выявленных постоянным изучением кадров с учетом роста народонаселения, изменений в структуре образования, миграционных потоков и пр.

Основой такого прогноза служит годовой бюджет и долгосрочный корпоративный план, переведенные на уровни деятельности для каждого функционального и линейного подразделения. В промышленной компании бюджет продаж переводится в план производства, определяющий количество и тип производимой в каждом периоде продукции. Исходя из этой информации, вычисляют количество часов, которое должно быть отработано каждой категорией работников в определенный период. План будущих торговых операций начинается с плана продаж, определяющих программу образования новых циклов. В страховой компании прогноз нового бизнеса переводится в количество предложений, которые

должны быть обработаны отделом страхования. Необходимо детализировать любой план организации, ведущий к увеличению или уменьшению спроса на работников.

Прогнозирование предложения

Человеческие ресурсы проявляются в доступном количестве человеко-часов, в способности сотрудников выполнять свою работу и в их производительности. При прогнозировании предложения определяется подходящее количество людей, которое должно быть доступно как внутри организации, так и за ее пределами, с учетом абсентеизма, внутренних перемещений и продвижений, текучести кадров, изменения фонда времени и других условий работы.

Анализ предложения охватывает:

- существующие человеческие ресурсы;
- потенциальные потери имеющихся ресурсов за счет текучести кадров;
- потенциальные изменения имеющихся ресурсов из-за внутренних продвижений;
- результаты изменений условий работы и абсентеизма;
- источники предложения внутри фирмы.

Рассмотрим методы анализа, которые можно использовать для этих целей.

При первичном анализе следует квалифицировать всех работников по функциям, занимаемой должности, уровню квалификации и статусу.

Цель такого анализа — определение «ресурсных центров», состоящих из примерно однородных групп, для которых необходимо сделать прогноз предложения. Во избежание сбора большого количества бесполезных данных при учете человеческих ресурсов необходимо придерживаться схем, обеспечивающих точный анализ, и для каждой категории работников задавать вопросы: «Зачем нам нужна эта информация?» и «Что мы будем с ней делать, когда получим ее?»

Возможно, потребуется *более подробный анализ*. Например, при обзоре текущих ресурсов может понадобиться разрезать поперек организационные и должностные границы с целью обеспечения учета навыков и потенциала. Важно знать, каким количеством людей со специальными навыками или способностями располагает организация (например, сколько у нее химиков, физиков, математиков, экономистов или лингвистов). С точки зрения последовательного планирования управления и подготовки программ развития менеджмента в равной степени важно знать, какое количество людей обладает потенциалом к продвижению и где их можно найти.

Анализ возрастной группы персонала помогает выявить проблемы, возникающие вследствие внезапного увеличения количества выходов на пенсию, блокирования перспектив продвижения или преобладания работников старших возрастов.

Во время анализа текущих ресурсов следует ознакомиться с существующими пропорциями между различными категориями персонала (например, отношение количества руководителей к количеству подчиненных, квалифицированных — к полуквалифицированным, основных — к вспомогательным, производственных — к непроизводственным рабочим). Следует изучить последние изменения в этих пропорциях, чтобы проследить тенденции и выявить области, в которых быстрые изменения могут привести к проблемам в предложении рабочей силы.

Для того чтобы спрогнозировать будущие потери и определить причины, по которым люди покидают организацию, следует *проанализировать текучесть персонала*. Затем можно составить план борьбы с проблемами, порождающими излишнюю текучесть, и план замещения неконтролируемых потерь. Поэтому планирующий человеческие ресурсы должен знать, как измерить текучесть, как анализировать ее причины.

Измерение оборота, или текучести, может быть осуществлено различными способами.
Индекс оборота, или уровень текучести:

$$\frac{\text{Число уволенных за определенный период (обычно за год)} \times 100\%}{\text{Среднее списочное число работников в течение того же периода}}$$

Этот метод нашел широкое применение из-за простоты вычислений. Нетрудно подсчитать, что если за последний год 30 из 150 квалифицированных рабочих уволились (оборот 20%) и эта тенденция продолжается, то компании потребуется нанять 110 новых рабочих в течение следующего года, для того чтобы увеличить и удержать рабочую силу на уровне 200 человек (50 дополнительных рабочих, плюс 40 для замещения 20%-ной утечки из числа 200 рабочих, плюс 20 для замещения утечки из числа 90 вновь нанятых). Такую формулу текучести легко использовать, однако она может ввести в заблуждение. Главный недостаток измерения оборота на основе доли уволившихся за данный период в том, что полученная цифра может быть раздута за счет большого оборота относительно небольшой части рабочей силы, особенно в период усиленного найма. С одной стороны, компания, нанимающая 1000 человек, могла бы иметь годовую норму текучести 20% (имеется в виду, что в течение года стали вакантными 200 рабочих мест).

Однако такая норма могла распространиться на всю компанию, покрывая все должности и работников как с большим, так и с маленьким стажем работы. С другой стороны, она могла ограничиться небольшим сектором рабочей силы, т.е. могло быть охвачено всего лишь 20 рабочих мест, хотя каждое из них требовало заполнения десять раз в течение года. Если должным образом не учитывать эти совершенно разные ситуации, то возможны неточности в прогнозе будущих потребностей и для решения проблемы могут быть приняты неадекватные действия. Индекс оборота также сомнителен, если среднее число работников, на котором основан процент, не является показателем предыдущих тенденций из-за значительного увеличения или уменьшения числа нанятых в течение периода.

Индекс устойчивости:

$$\frac{\text{Число работников со сроком службы год и более} \times 100\%}{\text{Число работников, нанятых год назад}}$$

Анализ данного индекса за ряд лет указывает на то, что работники с более длительным сроком службы остаются в компании, т.е. показывает степень непрерывности занятости. Однако этот индекс также может вводить в заблуждение, так как он не реагирует на самые различные ситуации, существующие в организации или подразделении с высокой долей длительного время работающих работников в сравнении с организацией или подразделением, где большинство работников имеют небольшой стаж.

Анализ срока службы. Указанный недостаток индекса устойчивости может быть частично преодолен, если проанализировать также срок службы работников, которые увольняются (табл. 7.7).

Но и такой анализ довольно неточен, так как имеет дело только с выбывающими. Для достижения объективных результатов нужно сравнивать количество увольняющихся с количеством вновь нанимаемых для каждой группы персонала по сроку службы. Если общее число нанимаемых со сроком службы менее 3 месяцев было 80 и общее количество нанятых со сроком более 5 лет — 80, то доля выбывших в каждой категории была бы соответственно 50 (40) и 10% (8%) — гораздо более объективные цифры, особенно если можно проанализировать предыдущие периоды для обнаружения неблагоприятных тенденций.

Таблица 7.7
Анализ выбывших по сроку службы

Должность	Количество выбывших на протяжении 19...							Среднее число нанятых	Коэффициент оборота
	Менее 3 мес.	3—6 мес.	6 мес. — 1 год	1—2 года	3—5 лет	5 лет и более	Выбыло, всего		
Квалифицированная	5	4	3	3	2	3	20	200	10
Полуквалифицированная	15	12	10	6	3	4	50	250	20
Неквалифицированная	20	10	5	3	1	1	40	100	40
Итого	40	26	18	12	6	8	110	550	20

Норма «выживания»: доля работников, привлеченных в течение определенного периода и оставшихся в организации по прошествии большого количества месяцев или лет службы. Так, анализ учеников, закончивших свое обучение, может показать, что по прошествии двух лет из первоначальной группы (20 учеников) по-прежнему остаются в организации 10 человек, т.е. норма выживания составляет 50%.

Распределение потерь для каждой входящей группы, или «когорты», можно изобразить в виде кривой «выживания», как показано на рис. 7.25.

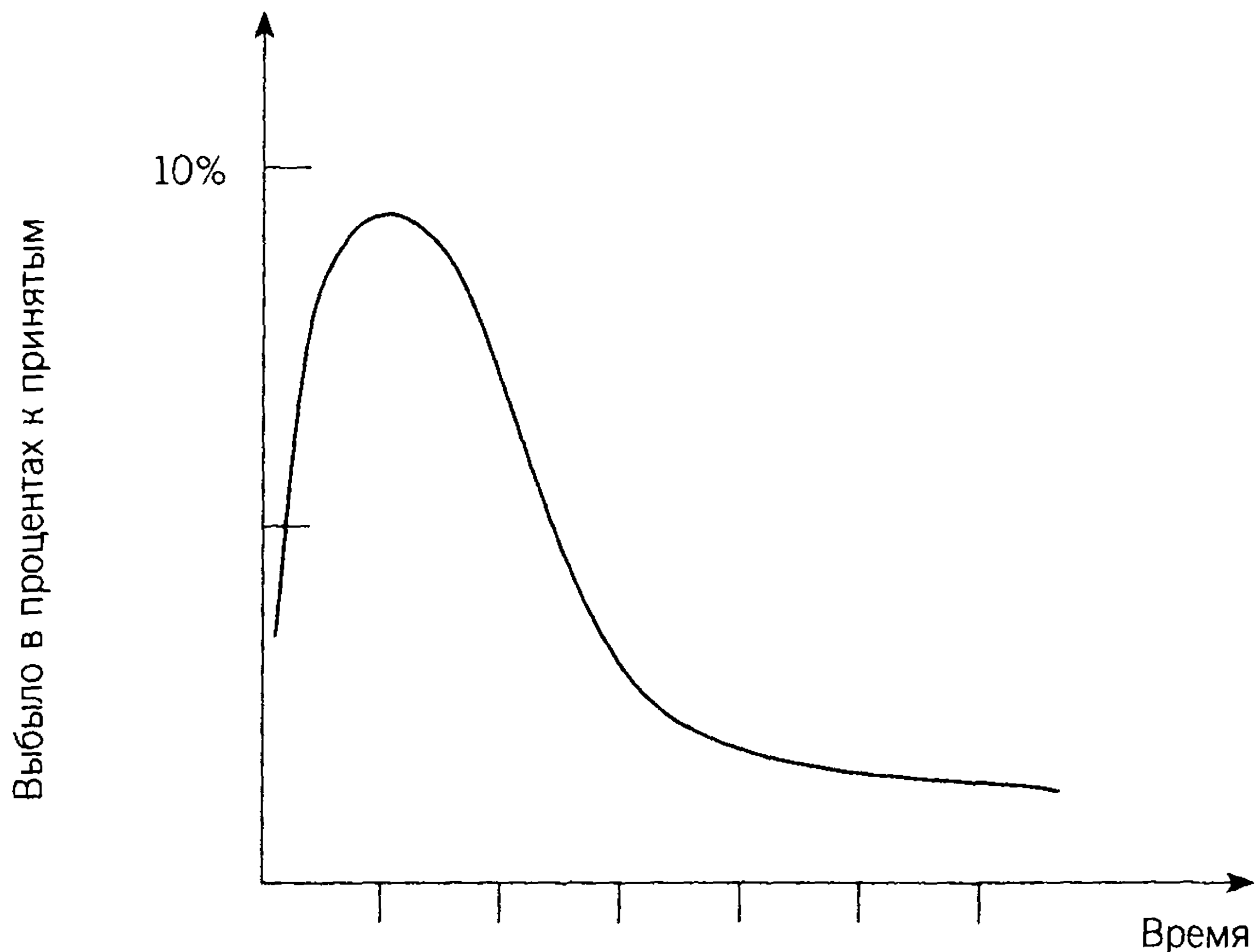


Рис. 7.25. Кривая «выживаемости»

Обнаружено, что в большинстве ситуаций форма кривой остается идентичной. В то же время наблюдения показывают, что вершина кривой может перемещаться по оси времени и (или) может оказаться ниже, когда дело касается более квалифицированных работников

или обученных входящих групп. При планировании персонала необходимо иметь в виду, что если не повлиять на факторы, вызывающие текучесть, то половина всех вновь нанимаемых работников будет потеряна в течение следующих пяти лет. Таким образом, для получения требуемых 50 обученных работников в течение пяти лет в данном году потребуется нанять 100 новых работников (табл. 7.8).

Таблица 7.8

Анализ нормы «выживания»

Исходная группа	Первоначальный состав	Количество «выживших» к концу года				
		1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
А	40	35	28	26	22	20
Б	32	25	24	19	18	17
В	48	39	33	30	25	23
Г	38	32	27	24	22	19
Д	42	36	30	26	23	21
Средняя норма выживания, %	100	83	71	62	55	50

Более простым показателем, вытекающим из анализа нормы «выживания», является так называемый полужизненный индекс, который определяется как время, в течение которого первоначальный размер группы новобранцев уменьшается на половину за счет процесса текучести кадров. Этот показатель можно использовать для последовательного сравнения различных групп работников между собой с целью определения тех мест, где нужно принять меры для противостояния тенденциям излишней текучести.

Анализ результата продвижений и переводов. Прогноз предложения должен показать, какое количество вакансий необходимо будет заполнить в соответствии с прогнозом спроса. Вакансии появляются, потому что люди покидают организацию, но уход каждого высшего менеджера может породить цепную реакцию замен. Необходимо также учитывать перемещения между подразделениями организации.

В крупной организации могут появиться устойчивые схемы продвижений или переводов. В этом случае есть возможность предсказать долю работников каждой конкретной категории, наиболее подходящих для продвижения или перевода в будущем, чтобы дать наиболее широкое представление о количестве возможных перестановок.

Оценка изменений условий работы и абсентеизма. Подобная оценка должна охватывать такие действующие внутри организации факторы, как изменения продолжительности рабочей недели в часах; политики в отношении сверхурочных; продолжительности и периода отпусков; политики в отношении уходов на пенсию, найма работников на неполный рабочий день и сменного режима.

Также необходимо учитывать воздействие абсентеизма на будущее предложение работников и анализировать тенденции в абсентеизме, с тем чтобы проследить его причины и определить возможные действия по возмещению ущерба от него.

Анализ источников предложения внутри фирмы. Внутренние источники включают в себя: количество выпускников по установленным видам обучения, а также накопленные внутри организации навыки и потенциал. При подготовке планов развития существенным фактором является возможность привлечения людей извне предприятия. Очень часто корпоративные планы основываются на предложениях о наличии людей в пределах определенной территории либо в стране вообще. Еще на ранней стадии важно определить

те категории работников, по которым могут возникнуть трудности при наборе, с тем чтобы предпринять своевременные действия по их подготовке, использовать альтернативные источники найма или развивать программы обучения либо переобучения для удовлетворения потребностей компании при помощи доступного персонала. Ниже перечислены те факторы, которые могут оказать существенное воздействие на предложение рабочей силы.

Факторы местного значения

1. Плотность населения в пределах досягаемости компании.
2. Состояние конкуренции на рынке труда со стороны других нанимателей, текущее и будущее.
3. Местный уровень безработицы.
4. Традиционная модель найма, а также наличие людей с требуемой квалификацией и навыками.
5. Количество выпускников местной образовательной системы, государственных или иных учебных заведений.
6. Система миграций в пределах территории.
7. Привлекательность территории как места жительства.
8. Привлекательность компании как места работы.
9. Наличие работников на неполный рабочий день.
10. Местные возможности найма жилья, покупки товаров и транспорта.

Факторы национального характера

1. Тенденция роста массы работоспособного населения.
2. Общенациональный спрос на особые категории специалистов — выпускников высших учебных заведений, профессионально подготовленный персонал, технологов, мастеров и т.п.
3. Количество выпускников университетов, политехнических и специализированных институтов.
4. Результат изменения образовательной системы — увеличение продолжительности начального образования или изменение акцента университетских и школьных программ обучения.
5. Давление правительственных программ обучения.
6. Давление правительственных законодательных актов в области регулирования занятости.

Прогнозирование потребностей в персонале

Расчет потребности в персонале на перспективу осуществляется исходя из прогноза ожидаемого спроса на рабочую силу в будущем на основании запланированной производственной программы и прогноза изменений в количественном составе кадров (к примеру, на основании показателей текучести кадров). При расчете будущего спроса на рабочую силу целесообразно также учитывать ожидаемые изменения рабочего времени. Естественно, в этих расчетах достаточно велик фактор неопределенности.

Потребности в персонале прогнозируются путем сопоставления прогнозов предложения и спроса и установления того недостатка или избытка работников, который может появиться в будущем. В таблице 7.9 показано, как сопоставить прогноз спроса и предложения на период пять лет, который покажет необходимое для найма количество работников.

Первый год прогноза может быть годовым бюджетом труда и корректироваться ежегодно (или чаще, если спрос быстро меняется). В некоторых случаях невозможно прогнозировать на длительный срок (например, пять лет), в других же случаях и нет смысла это

делать, потому что организация не в состоянии принять меры, рассчитанные более чем на год или на два вперед.

Сопоставление прогнозов спроса и предложения дает представление о том, какое количество персонала требуется набрать (или окажется излишним). Эти данные составят основу для разработки плана по труду, определяют объемы и программы обучения, необходимость подготовки сокращения штатов.

Таблица 7.9

Прогноз потребностей в наборе персонала

Показатель		1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Спрос	1. Количество, требуемое на начало года	120	140	140	120	120
	2. Изменения в прогнозе требований в течение года	+20	Нет	20	Нет	Нет
	3. Требуется к концу года. Всего (1 + 2)	140	140	120	120	120
Предложение	4. Наличие на начало года	120	140	140	120	120
	5. Прирост за счет переводов и продвижений вовнутрь	5	5	—	—	—
	6. Потери за счет:					
	а) выходов на пенсию	3	6	4	1	4
	б) текучести	15	17	18	15	14
в) переводов и продвижений вовне	2	4	6	3	—	
г) всего потерь	20	27	28	19	17	
7. Наличие на конец года, всего (4 + 6 — б)	105	118	112	101	103	
Требуется	8. Нехватка (и) или излишек (и): (3 — 7)	25(н)	22(н)	8(н)	19(н)	17(н)
	9. потери среди нанятых в течение года	3	6	2	4	3
	10. Дополнительная потребность в течение года (8 + 9)	28	28	10	23	20

Когда требуется проанализировать значительный объем данных по спросу и предложению и оценить количество предложений о будущем состоянии дел, рекомендуется использовать *моделирование человеческих ресурсов*.

Модель — это изображение реальной ситуации. Она описывает взаимосвязь между факторами путем структурирования и формализации всей информации об этих факторах.

Модели призваны помочь:

- увеличить степень понимания ситуации, в отношении которой должно быть принято решение;

- стимулировать новое мышление в отношении стоящих проблем путем поиска ответов на вопросы типа: «Что, если?..»;
- оценить альтернативные направления действий.

Использование приемов моделирования персонала при подготовке общих прогнозов человеческих ресурсов помогает понять, предсказать и измерить уровень текучести кадров, а также оказывает содействие в оценке карьеры. Если организация обладает информационной системой, то можно использовать информацию имеющихся баз данных для быстрого и подробного анализа больших массивов данных.

Вопросы типа: «Что, если?..», ответы на которые можно получить при помощи модели, включают потребности в человеческих ресурсах, полученные на основе альтернативных прогнозов уровней деятельности, вариации в предположениях об уровне текучести кадров, продвижениях и переводах или изменения схем использования навыков, появляющихся при внедрении новых технологий или изменении маркетинговой стратегии. Для составления и использования данных моделей требуются практически те же данные, что и при прогнозировании спроса и предложения.

Для использования в компьютеризованных информационных системах по персоналу можно рекомендовать специальные модели: Mikroprospect, IMS-Monitor, IMS-WASP, IMS-SAMPLAN. Вот несколько советов по их использованию.

1. Поймите, почему используется данная модель, какие от нее требуются результаты и какие предложения нужно включить в нее.
2. При формулировании предложений о системе рабочей силы начните с вопроса: «Что случится, если вы будете продолжать текущую практику, а затем рассмотрите возможные изменения в рыночных условиях, использование новых технологий?»
3. Используйте, где это возможно, временные ряды данных, т.е. анализ трендов, для того чтобы обеспечить базу для экстраполяции.
4. Несмотря на то что дизагрегация, т.е. деление массы данных на части, может, вероятно, привести к большей точности, результат может оказаться ложным, если манипулировать очень маленькими числами.
5. Не используйте данные дольше, чем они то позволяют. Когда имеете дело с малыми или сомнительными числами, агрегируйте их, где это необходимо или разумно.
6. Сравните предположения об уровнях текучести кадров с другими компаниями, чтобы убедиться, что они приемлемы.
7. Проведите анализ чувствительности, т.е. изучение предположений с целью предсказания альтернативных результатов, в зависимости от предположения.
8. В первую очередь отыщите существенные результаты рабочей на выходе модели, особенно изменения в составе рабочей силы и необычно большие или малые потоки.

Производительность и издержки. Планирование касается как наилучшего использования людей, так и прогнозирования получения требуемого их количества. Повышение уровней деятельности можно обеспечить как путем увеличения производительности, так и наймом дополнительной рабочей силы. С точки зрения производительности и издержек занятости человеческие ресурсы можно рассматривать так же, как и любые другие активы компании, которые требуют инвестиций, поддержания в работоспособном состоянии и рационального размещения.

В целом производительность представляет собой тот объем выпуска товаров и услуг, который можно получить, используя данное количество работников. В рамках фирмы производительность измеряется при помощи таких показателей, как издержки занятости на

единицу изделия; доля издержек занятости в цене продажи, цена продажи, приходящаяся на одного работника; количество продукции, производимой за человеко-час, или процентное отношение трудовых издержек к прибавочной стоимости (разнице между производственными затратами и ценой продажи). Сравнение полученных данных с аналогичными внутри фирмы и за ее пределами позволяет обнаружить те области, где требуется увеличить производительность при помощи механизации, автоматизации, улучшения управления или других средств.

Планирование человеческих ресурсов охватывает прогнозирование перспективных потребностей компании в персонале, выявление недостающих «человеческих ресурсов» и разработку мероприятий, которые должны обеспечить их выполнение (рис. 7.26).



Рис. 7.26. Механизм планирования человеческих ресурсов

Результатом стратегического планирования должна стать тщательная разработка целевых программ деятельности по каждому направлению — подбору, оценке, развитию и стимулированию персонала — с указанием конкретных целей, задач, мероприятий, исполнителей, сроков, ресурсов и т.п. Именно эти программы служат планом действий для сотрудников службы управления персоналом (рис. 7.27).



Рис. 7.27. Программы работы с персоналом

7.3. Планирование развития персонала

Развитие персонала — это его качественное изменение, которое способствует раскрытию личностного потенциала каждого работника, росту его способности приносить большую отдачу организации и обществу.

Традиционно под развитием персонала предполагался комплекс мер, включающих профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовку работников. К формам реализации развития относятся ротация, планирование карьеры, резерв.

В современных динамичных условиях функционирования организаций развитие работников должно осуществляться систематически, целенаправленно и непрерывно и быть направлено на своевременную подготовку работников к решению новых задач, преследуя цели, определяемые потребностями организации. К тому же развитие должно быть направлено на качественное улучшение как профессиональных, так и индивидуальных характеристик сотрудников (рис. 7.28).

Реализация принципа непрерывности предполагает переход от подхода «образование на всю жизнь» к подходу «обучение на протяжении всей жизни» (life-long learning). В 2002 году в докладе Европейской комиссии непрерывное образование было определено как «совокупность целенаправленных действий (как формальных, так и неформальных), предпринимаемых субъектами непрерывно с целью совершенствования своих знаний, навыков и компетенций в рамках существующих институциональных возможностей».

Непрерывное образование — это процесс формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в течение его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения.

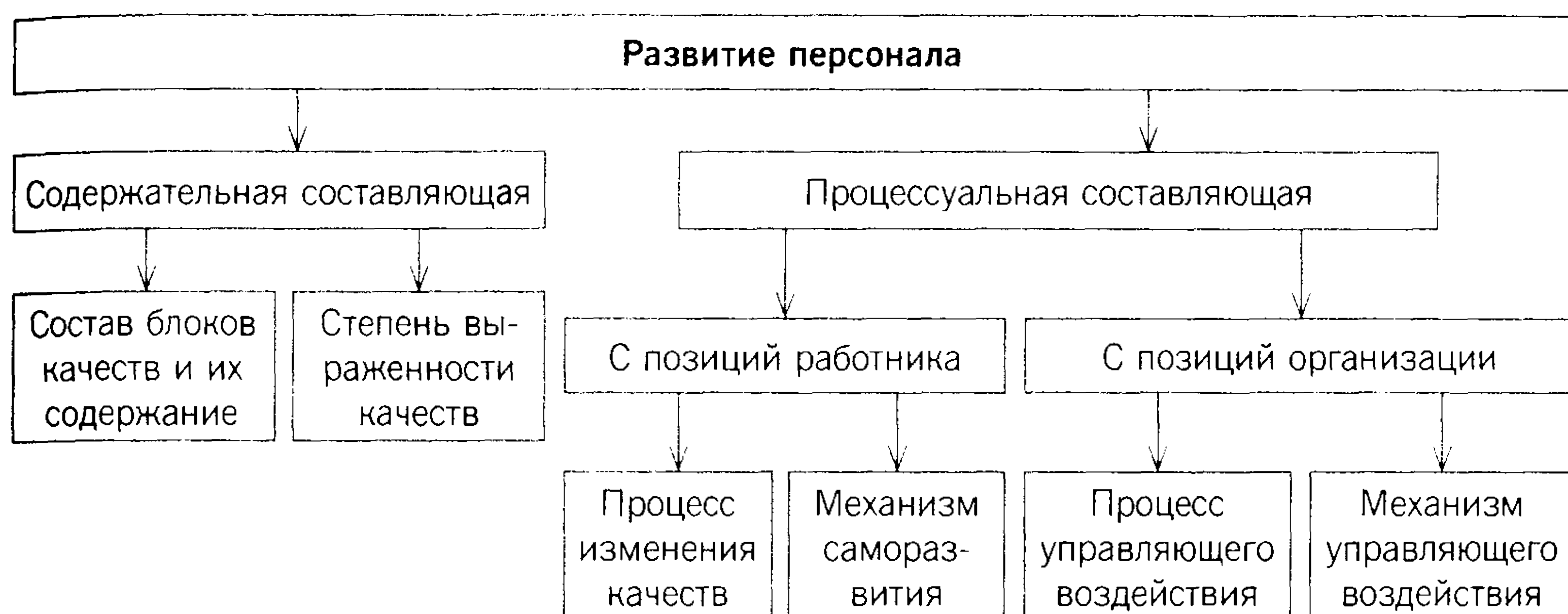


Рис. 7.28. Направления развития персонала на микроуровне

Процесс развития должен включать в себя проектирование желаемой модели поведения, что должно привести к достижению поставленных целей организации, а также коучинг — воздействие на персонал с целью повышения эффективности его поведения.

Развитие персонала может быть общим и профессиональным.

Под *общим развитием* понимается формирование и совершенствование у работников организации качеств, не связанных непосредственно с их профессиональной деятельностью. Под *профессиональным развитием* понимается процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека, процесс наполнения компонентов профессионального опыта человека новым содержанием. Профессиональное развитие организации необходимо рассматривать с двух позиций: с позиции человеческого фактора (человека как носителя и обладателя профессионального опыта) и с позиции формирования и развития кадрового потенциала организации (развитие должностной структуры организации, потребность которой связана с профессиональным опытом персонала, необходимым для решения задач, стоящих перед организацией).

Структура целей и задач развития персонала представлена в табл. 7.10.

Таблица 7.10

Структура целей и задач развития персонала

Область развития	Задача	Личность	Организация
Стратегические цели	Улучшение адаптационных способностей и развитие инновационных качеств	Углубление и расширение собственной безопасности и персональной стабильности. Развитие потенциала личности	Развитие кадрового потенциала, развитие команды как аспекта группового управления
Оперативные и тактические цели	Совершенствование профессиональных знаний и способностей. Традиционная работа с персоналом, его обучение	Ориентация работников на профессиональную карьеру внутри организации. Развитие творческого потенциала личности	Развитие персонала в соответствии с изменениями организации — организационное развитие сотрудников

Основными направлениями развития персонала являются следующие.

1. Повышение качества человеческих ресурсов, т.е. развитие необходимых компетенций персонала, которые позволят осваивать новые формы работы; повышение трудовой мотивации; развитие коммуникационных связей, навыков командной работы и др.
2. Совершенствование организационной культуры, включающее в себя:
 - социальную и профессиональную адаптацию персонала;
 - улучшение психологического климата в коллективе;
 - анализ и корректировку организационной культуры в соответствии с направлениями изменений.
3. Совершенствование кадровой политики и организационной структуры управления персоналом, включающее в себя:
 - поиск новых форм организации трудовых процессов, основанных на принципах реинжиниринга, тотального контроля качества, создания рабочих групп качества;
 - совершенствование процессов коммуникации; внедрение информационных систем и т.п.

Потребность в профессиональном развитии определяется путем выявления расхождения между действительными знаниями и навыками работников и теми, которые требуются для решения текущих и будущих задач, т.е. путем выявления между существующими и будущими компетенциями. Состав ключевых компетенций определяется через анализ деятельности организации, выявление проблемных зон и перспективных направлений развития.

Определение потребностей развития работника производится с помощью оценочных процедур (аттестации в рамках метода управления по целям), на основе результатов которых составляется программа развития нового сотрудника. В этом процессе также учитываются факторы, которые влияют на потребность в развитии работника: динамика внешней среды, появление новых образцов техники и технологии, изменение стратегии и структуры организации, необходимость освоения новых видов деятельности (рис. 7.29).

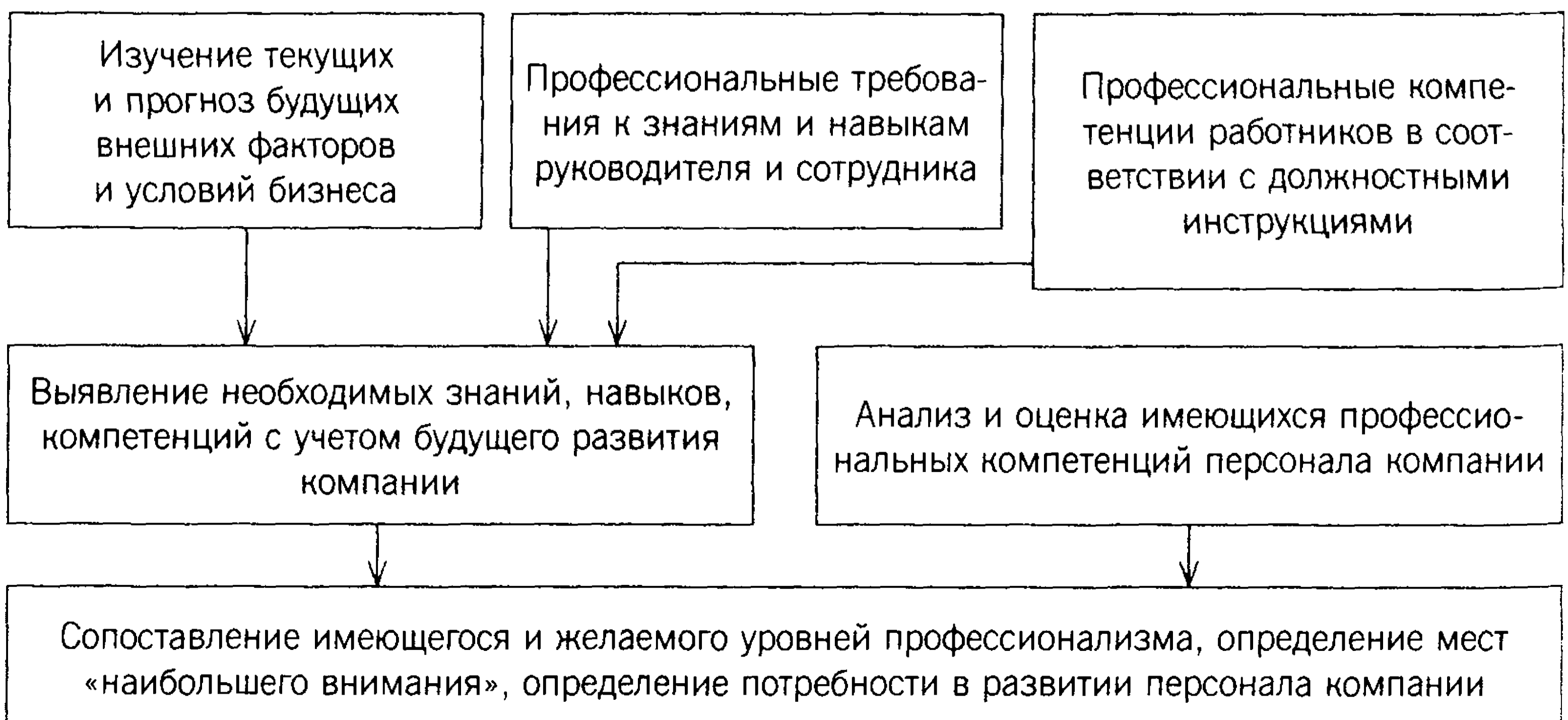


Рис. 7.29. Определение потребностей в развитии персонала

Таким образом, развитие персонала ориентируется на развитие кадрового потенциала организации, в котором ведущая роль принадлежит индивидуальному развитию сотрудников, которое включает следующие аспекты.

1. Карьера и перемещение.
2. Цель развития (ожидаемый результат).
3. Ключевые области развития:
 - развитие на рабочем месте;
 - специальные задания, проекты;
 - обучение на опыте других;
 - получение обратной связи;
 - самообучение;
 - тренинги и семинары.
4. Оценка результатов развития:
 - достижение целей развития;
 - выполнение планов обучения;
 - ротация (стажировка).

Стратегия развития персонала определяется стратегией организации и определяется как модель действий, направленных на формирование совокупности требований к работе персонала для достижения следующих целей организации:

- стратегические цели развития и обеспечения конкурентоспособности организации — являются предпосылкой для планирования развития персонала на стратегическую перспективу;
- формирование общей стратегии развития организации — позволяет провести оценку, анализ и выбор необходимой системы воздействия на персонал для ее успешной реализации на практике;
- стратегия организации — определяет производственные цели и задачи, стоящие перед сотрудниками, исходя из которых осуществляется оценка персонала для определения уровня квалификации, производственных навыков, способностей и возможностей работников организации;
- стратегия развития организации — устанавливает динамику требований к персоналу в части развития его деловых качеств (табл. 7.11).

Целью развития персонала является повышение его интеллектуального потенциала. Развитие персонала включает обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала, профессиональную адаптацию, оценку, планирование карьеры, формирование кадрового резерва и ротацию персонала. К новым формам развития персонала относятся также дистанционное обучение сотрудников, тренинги для управленческого звена, создание центров развития персонала.

Политика организации в области развития персонала представлена на рис. 7.30.

При планировании развития персонала необходимо по каждой профессиональной группе работников определить набор навыков и умений, оценить состояние обучаемого, составить соответствующие учебные программы (рис. 7.31).

Планирование развития персонала включает следующие этапы.

1. Определение потребности в развитии на основе анализа потребностей развития персонала организации путем выявления несоответствия между фактическими профессиональными знаниями персонала и знаниями, которыми он должен обладать для достижения организационных целей.

Таблица 7.11

Взаимосвязь бизнес-стратегии и стратегии развития персонала организации

Стратегия организации	Требования и особенности стратегии развития персонала
Стратегия обеспечения максимального качества выпускаемой предприятием продукции	Работники, находящиеся на ключевых постах, и коллектив в целом должны обладать максимально профессиональным уровнем и компетентностью, позволяющей реализовать уровень качества независимо от затрат на производственные и технологические сбои. Стратегия развития персонала должна быть ориентирована на повышение профессиональных навыков и квалификации работников, включающих освоение современных систем обеспечения качества выпускаемой продукции
Стратегия инновационного роста и развития промышленного предприятия	Предполагает внедрение наиболее прогрессивных технологий, требует от работников максимальной гибкости, широкой профессиональной эрудиции, готовности к восприятию новых технологий и видов техники. Стратегия развития персонала должна включать профессиональное обучение и переподготовку персонала в части освоения передовых технологий и методик работы и приобретения навыков работы с новейшим оборудованием и техникой
Технико-технологическая стратегия развития промышленного предприятия	Опирается на внутренний научно-технический потенциал промышленного предприятия. Данная стратегия требует от работников инициативы, творчества, активного участия в проводимых научно-исследовательских работах. Стратегия развития персонала направлена на стимулирование творческой активности персонала, поощрение стремления к участию в модернизации производственных процессов предприятия

При этом источниками информации о потребностях в профессиональном развитии являются:

- индивидуальные планы развития;
- заявки и пожелания самих сотрудников;
- стратегия развития организации.

План развития работника должен включать:

- задания на определенный период, направленные на переход к следующему этапу должностного роста;
 - мероприятия по профессиональному и личностному развитию;
 - план повышения квалификации сотрудника в учебных заведениях;
 - план карьерного роста.
2. Формирование бюджета развития организации путем предварительной оценки расходов на профессиональное развитие в течение будущего года и сопоставления бюджета с выявленными потребностями с целью определения приоритетов в обучении.
 3. Определение целей профессионального развития для каждой программы развития.
 4. Разработка программ и выбор методов обучения.
 5. Оценка эффективности развития с помощью тестов для выявления новых знаний, наблюдения за работой сотрудников, оценки эффективности программы обучения самими сотрудниками.

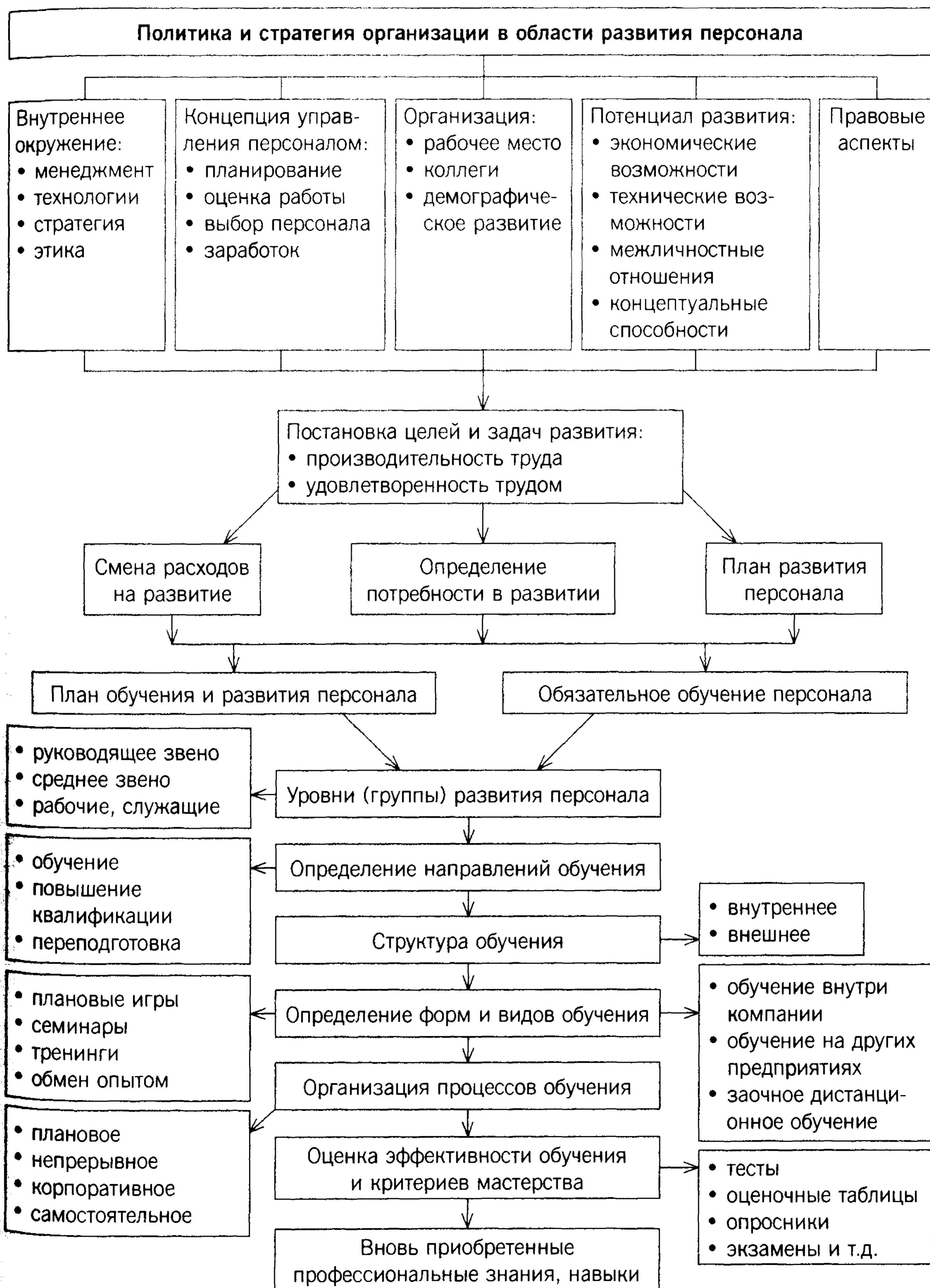


Рис. 7.30. Организация процесса развития персонала крупной организации



Рис. 7.31. Алгоритм разработки плана развития

Неотъемлемой задачей планирования развития персонала является определение издержек, необходимых для обеспечения предприятия квалифицированной рабочей силой. При этом имеются в виду расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение, поскольку определение затрат на персонал предполагает учет всех количественных и качественных структурных факторов, соответствующих ценовых и тарифных компонентов.

Не все навыки приобретаются в рамках традиционного образования, поэтому организация должна обеспечивать подготовку (переподготовку) персонала, повышение его квалификации, освоение дополнительных навыков, проведение различных тренингов.

Эффективность затрат на персонал на предприятиях определяется с целью:

- оценки результатов хозяйственной деятельности путем сравнения показателей прибыли и затрат на персонал;
- выбора варианта расширения и реконструкции предприятия для создания новых рабочих мест с учетом удельных затрат;
- выбора варианта внедрения новой техники для снижения трудоемкости и уменьшения затрат на персонал;
- выявления целесообразности проведения НИР по совершенствованию системы управления персоналом;
- выявления и отбора наиболее действенных организационно-технических мероприятий, определения размера их влияния на показатели удельных затрат на персонал.

Анализируя при разработке плана затраты на персонал, целесообразно определять:

- суммарные расходы, связанные с его содержанием (в целом и по отдельным группам и категориям);
- соотношение динамики затрат на персонал и других показателей работы фирмы за соответствующий период: себестоимости, объемов продаж производства, прибыли, производственных расходов в целом (затраты на персонал должны расти медленнее);
- суммарные затраты на содержание одного среднесписочного работника;
- эффективность затрат на персонал.

Общая экономическая эффективность затрат на персонал определяется как отношение результата деятельности персонала к соответствующим затратам или обратным ему показателем:

$$\frac{\text{Результат деятельности}}{\text{Затраты}} \times 100\% \text{ или } \frac{\text{Затраты}}{\text{Результат деятельности}} \times 100\%.$$

В качестве результата деятельности можно рассматривать объем произведенной продукции — валовую или чистую прибыль, а в качестве затрат — фактический фонд заработной платы либо сумму прямых выплат персоналу, отчислений в централизованные фонды (соцстрах, медстрах и т.п.), расходы на социальные мероприятия.

Важным элементом планирования издержек на персонал является определение инвестиций в персонал. В ситуации, когда постоянно осуществляются разного рода нововведения, направленные на экономию живого труда и создание более благоприятных его условий, часто возникает потребность оценить варианты, связанные с этими инвестициями. Для выбора лучшего варианта используют способы попарного сравнения вариантов, сравнения приведенных затрат и чистого дисконтированного дохода¹.

Возможно для этих целей использование и других методик и моделей. В качестве примера приведем основные из них.

Методика Дайва Ульрика предлагает использование следующих показателей:

- 1) производительность на единицу сырья одного работника или единицу зарплаты;
- 2) показатели скорости бизнес-процессов;
- 3) расходы и иные результаты, полученные при проведении специальных программ и инициатив (аналог ROI);
- 4) навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе;
- 5) скорость бизнес-процесса до нововведений и после.

Модель Джека Филлипса (Jack Phillips) для измерения отдачи на капитал, вложенный в персонал (HR ROI), предполагает использовать пять критических параметров:

- 1) инвестиции в HR:

$$\text{Инвестиции в службу персонала} = \frac{\text{расходы службы персонала}}{\text{операционные расходы}}$$

или

$$\text{Инвестиции в службу персонала} = \frac{\text{Расходы службы персонала}}{\text{Количество работников}};$$

¹ Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. М. : Проспект, 2013. С. 386—388.

2) показатель отсутствия на рабочем месте:

$$\text{Отсутствие} = \text{П (прогулы, отсутствие без предупреждения)} + \\ + \text{ количество уволившихся неожиданно.}$$

3) показатель текучести;

4) показатель удовлетворенности:

$$\text{Показатель удовлетворенности} = \\ = \text{Кол-во удовлетворенных своей работой работников \%}.$$

5) единство и согласие в организации.

HR-Saratoga Institute (1984—1994)¹ предлагает использование следующих показателей:

- доход на одного работающего;
- расход на одного работающего;
- компенсации как процент дохода;
- компенсации как процент расходов;
- стоимость бенефитов как процент дохода;
- стоимость бенефитов как процент расходов;
- стоимость бенефитов как процент компенсации;
- стоимость пенсионных бенефитов как процент расходов;
- стоимость бенефитов на одного пенсионера;
- процент вновь принятых работников по отношению к их общему числу;
- стоимость привлечения работника;
- время заполнения вакансии;
- время стартового периода;
- расходы HR отдела в процентах общих затрат на персонал;
- отношение количества HR персонала к общему числу работников;
- расходы HR отдела на одного работающего в компании;
- стоимость компенсаций рабочим как процент расходов;
- стоимость компенсаций в расчете на одного работника;
- стоимость компенсаций рабочим на одну жалобу;
- количество прогулов;
- увольнения по инициативе компании;
- увольнения по инициативе работника;
- увольнения по инициативе работника/стаж работы;
- количество сделанных предложений/количество принятых для реализации.

Метод подсчета (return of investment) «отдачи от инвестиций» рассчитывается по формуле

$$\text{ROI} = (\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} \times 100\%.$$

Метод бенчмаркинга, когда показатели деятельности HR-служб сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке.

Оценку воздействия программ развития персонала на повышение производительности труда и качество продукции можно определить по формуле

$$\text{Э} = \text{П} \times \text{N} \times \text{V} \times \text{K} - \text{K} \times \text{З},$$

¹ Ведущий институт в области HR-менеджмента.

- где Π — продолжительность воздействия программ на производительность труда, лет;
 N — число обучающихся работников, развивающих свой потенциал, человек;
 V — стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников, ден. ед.;
 K — коэффициент, характеризующий эффективность развития работников (рост результативности, выраженный в долях);
 Z — затраты на развитие работника, ден. ед.

Эффективность вложений в развитие персонала (ROI) оценивается по формуле

$$ROI = \frac{\text{Доход от обучения} - \text{Затраты на обучение}}{\text{Затраты на обучение}} \times 100\%.$$

Коэффициент ROI показывает процентное соотношение чистой прибыли к сумме затрат. Для этих целей может быть также использован метод Д. Киркпатрика и Д. Филипса (табл. 7.12).

Важным этапом планирования является корректировка эффекта обучения от внешних факторов. Для этого используется ряд способов:

1. Контрольная группа. Имеется в виду вторая группа, которая обучение не проходит, но используется для сопоставления результатов двух групп.
2. Экспертная оценка. Суть в том, что собирается группа экспертов, создается список факторов, влияющих на изменение показателей, далее каждому фактору проставляется вес и проставляется оценка. Некоторые авторы критикуют его из-за субъективности.
3. Анализ линии тренда производительности. Данный метод предусматривает построение тренда на основе данных текущего периода.

Для оценки эффективности обучения могут использоваться и другие модели.

Модель Тайлера (Tyler's Objectives Approach). Главной проблемой в оценке эффективности обучения является нечеткая постановка целей, считает Тайлер. Процесс оценки по Тайлеру включает:

- разработку целей и задач;
- классификацию;
- определение целей и задач в терминах поведения;
- поиск ситуаций, в которых можно проверить, насколько цели и задачи достигнуты;
- выбор техники оценивания;
- сбор информации, касающейся эффективности обучения;
- сравнение данных об эффективности обучения с данными об эффективности достижения желаемых целей.

Модель Скривенса (Scriven's Focus On Outcomes) предлагает для качественной оценки эффективности обучения пригласить внешнего оценщика, который не должен знать о поставленных целях и задачах обучения, а анализировать эффективность работы компании и отдельного сотрудника, абстрагируясь от внешних факторов. В этом случае представляется отличная возможность проследить результаты каждого сотрудника и компании в целом. Модель Скривенса подверглась многосторонней критике, так как она не может использоваться для расчета ROI , а также с ее помощью невозможно выявить конкретный результат отдельного тренинга.

Таблица 7.12

Оценка эффективности обучения (по Д. Киркпатрику и Д. Филипсу)¹

Уровень оценки	Тип результата	Способ и метод оценки
Уровень реакции	Мнение участников: понравилось или нет. Позитивный настрой. Готовность применять полученные знания. Повышение сплоченности команды	Оценочная анкета в конце тренинга. Опросы участников тренинга, сделанные руководством компании
Уровень усвоенных знаний и навыков	Получение конкретных знаний (так называемый учебный результат). Повышение профессиональной мотивации. Преодоление устойчивых стереотипов мышления	Экзамены. Тесты. Проектные работы. Кейсы. Цифровые замеры (результаты предтренинговой анкеты сравниваются с результатами посттренинговой анкеты)
Уровень изменения поведения	Системное применение полученных на тренинге знаний на рабочем месте	Включенное наблюдение за работой сотрудника, прошедшего обучение на рабочем месте. Сбор материала для аттестации, содержащего описание примеров эффективного и неэффективного поведения при исполнении должностных обязанностей. Проведение специализированных интервью. Оценка методом «360 градусов»
Уровень эффекта	Изменение результатов деятельности компании <i>Изменение качественных показателей:</i> <ul style="list-style-type: none"> • возросшая степень удовлетворенности клиентов; • известность компании (имидж); • улучшение психологического климата; • уменьшение текучести кадров. <i>Изменение количественных показателей:</i> <ul style="list-style-type: none"> • объема продаж; • коэффициента рентабельности; • нормы прибыли и др. 	Изучение удовлетворенности клиентов с помощью анкеты клиентов. Заказное исследование имиджа компании. Личные наблюдения руководства компании. Отслеживание процента текучести кадров. Расчет экономических показателей
Уровень возврата инвестиций	Возврат инвестиций в обучение	Необходим расчет следующих финансовых коэффициентов: <ul style="list-style-type: none"> • отношение расходов на обучение одного работника; • расходы на обучение одного работника; • доход в расчете на одного работника за год

¹ Миронов В. Оценка обучения по Киркпатрику: проверка временем, 2009. URL : <http://www.top-personal.ru>

Модель Стафлебима CIPP (Stufflebeam)¹. Контекстное оценивание предполагает выявление целей обучения, а также определение потребностей, которые необходимо удовлетворить. На этапе оценивания на входе определяются ресурсы, а также способы, с помощью которых возможно удовлетворить те потребности, которые определили на первом уровне. Чтобы оценить процесс, необходимо наблюдение того, как выполняются поставленные задачи. Далее следует оценивание продукта — сверка результата с намеченными целями.

Важно отметить, что в условиях информационной экономики и экономики знаний формируются самообучающиеся организации, т.е. организации, которые в процессе основной деятельности не только решают стоящие перед ними задачи, но и обучаются посредством решения этих задач (табл. 7.13).

Таблица 7.13

Различия между традиционной и самообучающейся организациями

Аспект	Обучающаяся организация	Самообучающаяся организация
Организационный	Переподготовка, повышение квалификации, официальные инструктажи	Наставничество, делегирование полномочий, сообщества практиков, обучение действием
Кадровый	Преподаватели или инструкторы, нанятые со стороны	Изначально персонал, нанятый со стороны, а затем сами сотрудники предприятия
Временной	По необходимости по требованию руководителей, чаще в нерабочее время	Постоянно, в процессе работы, на собраниях и совещаниях
Предметный	В основном технические навыки	Технические навыки, навыки межличностного общения, обмен неявными знаниями
Стоимостный	Затраты на обучение или повышение квалификации	Затраты минимальные

Основными особенностями самообучающейся организации являются обучение своими силами на основе реальной информации, непрерывность обучения и обмена знаниями и управление ими (табл. 7.14).

Принципы самообучающейся организации многими организациями реализуются в форме корпоративного университета, который является обучающим подразделением организации. Он призван привязать теорию и практику обучения к потребностям бизнеса. Его основная цель — предоставить обучение в нужное время и наиболее эффективно той категории персонала, которой оно необходимо. Корпоративный университет решает следующие задачи:

- обеспечивает возможность обучаться на рабочем месте, преобразуя полученные знания и навыки в рабочий опыт;
- в своей работе опирается на корпоративную культуру;
- позволяет вести инновационные разработки в рамках бизнеса организации;
- увязывает обучение с деловой стратегией компании.

В качестве примера можно рассмотреть опыт развития персонала компании ООО «Челябинский тракторный завод — Уралтрак».

¹ Аббревиатура CIPP имеет следующую расшифровку: context evaluation (контекстное оценивание), input evaluation (оценивание на входе), process evaluation (оценивание процесса) и product evaluation (оценивание продукта).

Таблица 7.14

Этапы управления знаниями

Этап	Описание
1. Определение знаний	Какие знания имеют решающее значение для успеха
2. Сбор знаний	Приобретение существующих знаний, опыта, методов и квалификации
3. Выбор знаний	Поток собранных, упорядоченных знаний, оценка их полезности
4. Хранение знаний	Отобранные знания классифицируются и вносятся в организационную память (в человеческую, на бумаге, в электронном виде)
5. Распределение знаний	Знания извлекаются из корпоративной памяти, становятся доступными для использования
6. Применение знаний	При осуществлении заданий, решении проблем, принятии решений, поиске идей и обучении
7. Создание знаний	Выявляются новые знания путем наблюдения за клиентами, обратной связи, причинного анализа, эталонного тестирования, опыта, исследований, экспериментирования, креативного мышления, разработки данных
8. Трансформация в интеллектуальный капитал	На основе интеллектуального капитала — новые продукты и услуги, которые могут быть реализованы вне предприятия

Основные направления кадровой политики предприятия, реализуемые в рамках ежегодной кадровой программы.

1. Привлечение высококвалифицированных специалистов.
2. Целевая подготовка кадров.
3. Повышение квалификации.
4. Привлечение молодых специалистов.
5. Создание совета молодых специалистов во главе с генеральным директором.

На предприятии работают 18 025 человек, среди которых:

- с высшим образованием — 2580;
- окончивших аспирантуру — 16;
- со средним специальным образованием — 3538;
- со средним общим образованием — 9062;
- с неполным средним образованием — 2613.

Для целевого обучения предприятие тесно сотрудничает с профильными специальными и высшими учебными заведениями. В 2002 году профессиональный уровень повысили 5046 работников, из них:

- 1) 3749 рабочих, при плане 2874 человека:
 - получили новую профессию — 409,
 - получили вторую профессию — 422,
 - повысили квалификацию — 2918;
- 2) 1297 руководителей, специалистов и служащих:
 - получили навыки пользования ЭВМ — 582,
 - повысили квалификацию — 715.

Чтобы планирование мероприятий по обучению приносило выгоду не только сотрудникам, но и компании, которая инвестирует в это деньги, обучение должно проводиться системно, т.е. включать полный цикл работ, начиная с выявления потребностей в обучении и заканчивая оценкой эффективности (рис. 7.32).



Рис. 7.32. Систематическая модель обучения

Модель помещена внутри внешней среды организации и внутри стратегии организации и стратегии развития персонала. Их границы обозначены пунктиром, а не сплошной линией. Это показывает, что границы проницаемы и частично совпадают. Внутренняя часть отображает систематический подход к обучению.

Часто компании пренебрегают определением потребностей в обучении и еще чаще оценкой эффективности проведенного обучения, реализуя лишь промежуточный этап: заключают договоры с внешними провайдерами, тратят немалые финансовые средства и отправляют сотрудников (часто без их особой заинтересованности) на тренинги, семинары и т.д. Такой подход в большинстве случаев приводит к неоправданному расходованию средств и времени и мало приближает организацию к достижению ее стратегических и тактических целей.

Основным результатом внедрения полного цикла работ по обучению и развитию персонала является организация непрерывной, самовоспроизводящейся системы обучения, которая:

- повышает заинтересованность и мотивацию сотрудников компании к обучению и профессиональному росту;
- повышает лояльность сотрудников к компании;
- улучшает психологический климат в коллективе;
- повышает качество выполнения сотрудниками трудовых функций;
- придает прозрачность финансированию мероприятий по обучению.

На рисунке 7.33 представлена схема бизнес-процесса обучения, согласно которой процесс обучения реализуется системно.

Потребность в обучении формируется на разных уровнях. Другими словами, она может быть определена работником, организацией или обоими вместе. При этом каждая из сторон решает свои частные задачи (табл. 7.15).

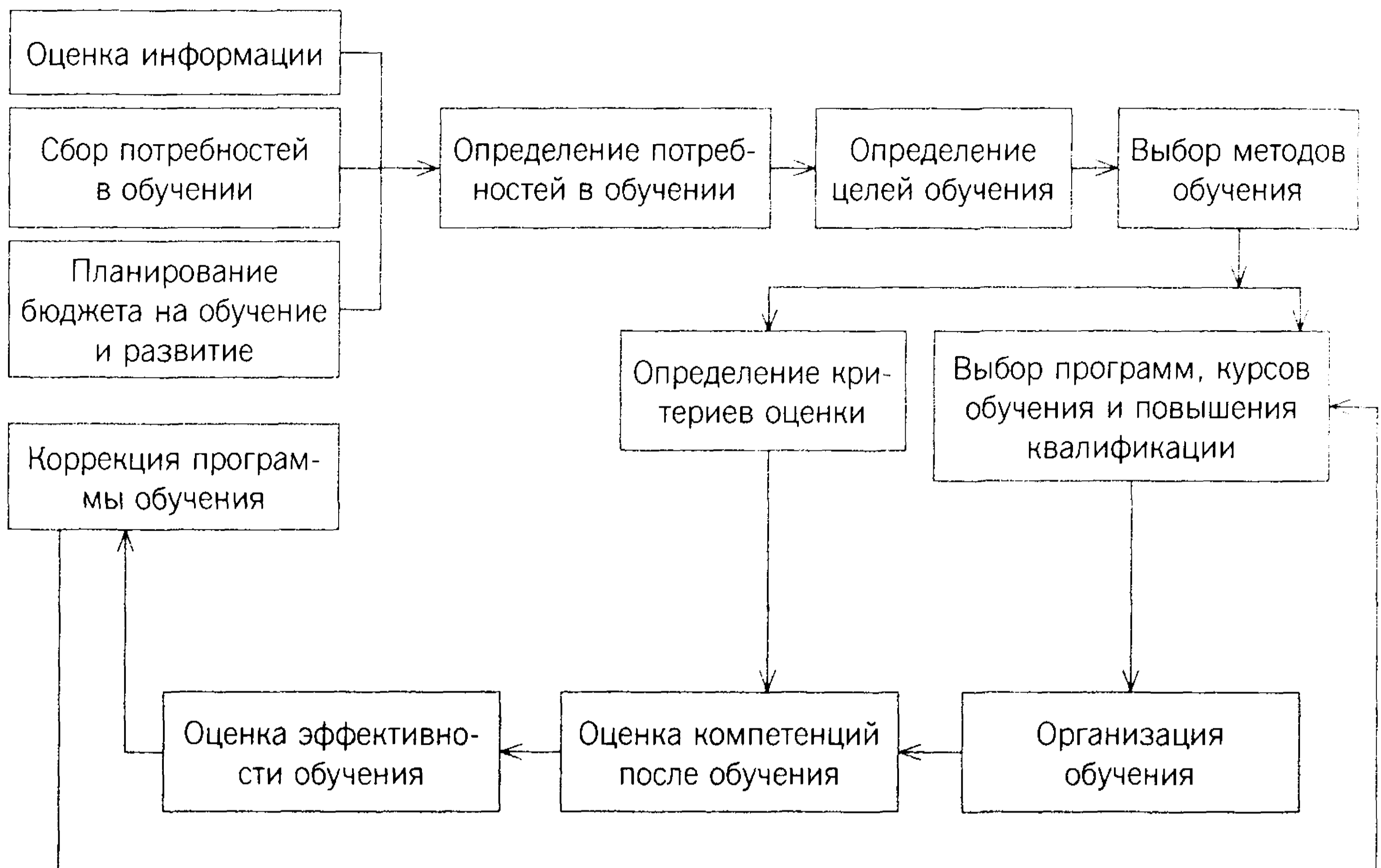


Рис. 7.33. Бизнес-процесс обучения и развития персонала

Таблица 7.15

Возможности, формирующие потребности в обучении

Для сотрудника	Для непосредственного руководителя	Для кадровой службы
Узнать мнение руководителя об эффективности своей работы. Добиться признания своих успехов. Обсудить проблемы эффективной работы. Обсудить профессиональные ожидания, получить совет (рекомендации) по работе. Сообщить об интересах собственного развития	Выявить факты и причины низкой эффективности труда сотрудников. Узнать мнение сотрудников об их работе и факторах, влияющих на эффективность и мотивацию их труда. Улучшить рабочие отношения в коллективе. Определить потенциал персонала, выявить потребности в развитии сотрудников	Обеспечить последовательный, организованный подход к измерению и оценке потенциала персонала, обоснованность решений о продвижении сотрудников. Усилить мотивированность сотрудников и их преданность организации. Обеспечить плавность в замещении вакансий. Выявить потребности персонала в развитии с учетом стратегии развития организации

Такой подход позволяет считать работника не объектом обучения, а полноправным участником процесса обучения.

В рамках HR-подразделения выделяется отдел (сектор) обучения и развития персонала, в который входят следующие специалисты: менеджер по персоналу, ответственный за определение потребностей в обучении сотрудников и за организацию мероприятий по обучению, внутренние тренеры, ответственные за оценку эффективности обучения и проведение семинаров и тренингов для сотрудников компании.

Выявление потребностей в обучении. Ежегодно менеджер по персоналу проводит систематизацию потребностей в обучении персонала на основании:

- требований или рекомендаций по обучению и повышению квалификации сотрудников со стороны руководства компании, содержащихся в приказах и распоряжениях по компании;
- рекомендаций по обучению сотрудников, которые составляются по результатам проведения центров развития (development centre) и фиксируются в индивидуальных планах развития сотрудников;
- аргументированных с точки зрения производственной необходимости предложений о проведении обучения, полученных от сотрудников структурных подразделений компании в ходе периодического определения потребностей в работе с персоналом.

Вся информация о потребностях в обучении сводится в таблицу «Планируемые мероприятия по обучению сотрудников». Такие таблицы формируются для каждого направления деятельности компании в отдельности. Помимо ФИО, наименований должностей сотрудников, оснований для обучения и предполагаемых целей обучения, менеджер по персоналу заносит в таблицу информацию о предполагаемых курсах обучения.

Данная информация хранится в базе данных курсов обучения, которая ведется менеджером по персоналу в электронном виде и постоянно обновляется.

После сведения информации о потребностях в обучении и подбора курсов, способных обеспечить качественное обучение сотрудников по выявленным целям, менеджер по персоналу рассылает таблицы в структурные подразделения линейным руководителям, при необходимости прикладывая краткие описания каждой программы курса. При наличии целей обучения, по которым нет адекватных программ (курсов обучения), менеджер по персоналу готовит запрос о необходимости разработки или модификации программ обучения. Запрос передается во внешние учебные заведения, с которыми поддерживается активное взаимодействие.

Линейные руководители после получения информации от менеджера по персоналу в свою очередь оценивают необходимость и актуальность обучения сотрудников в планируемый период с точки зрения производственной необходимости и возможности полного или частичного освобождения от работы. При определении потребности в обучении рассматриваются следующие основные направления (рис. 7.34).

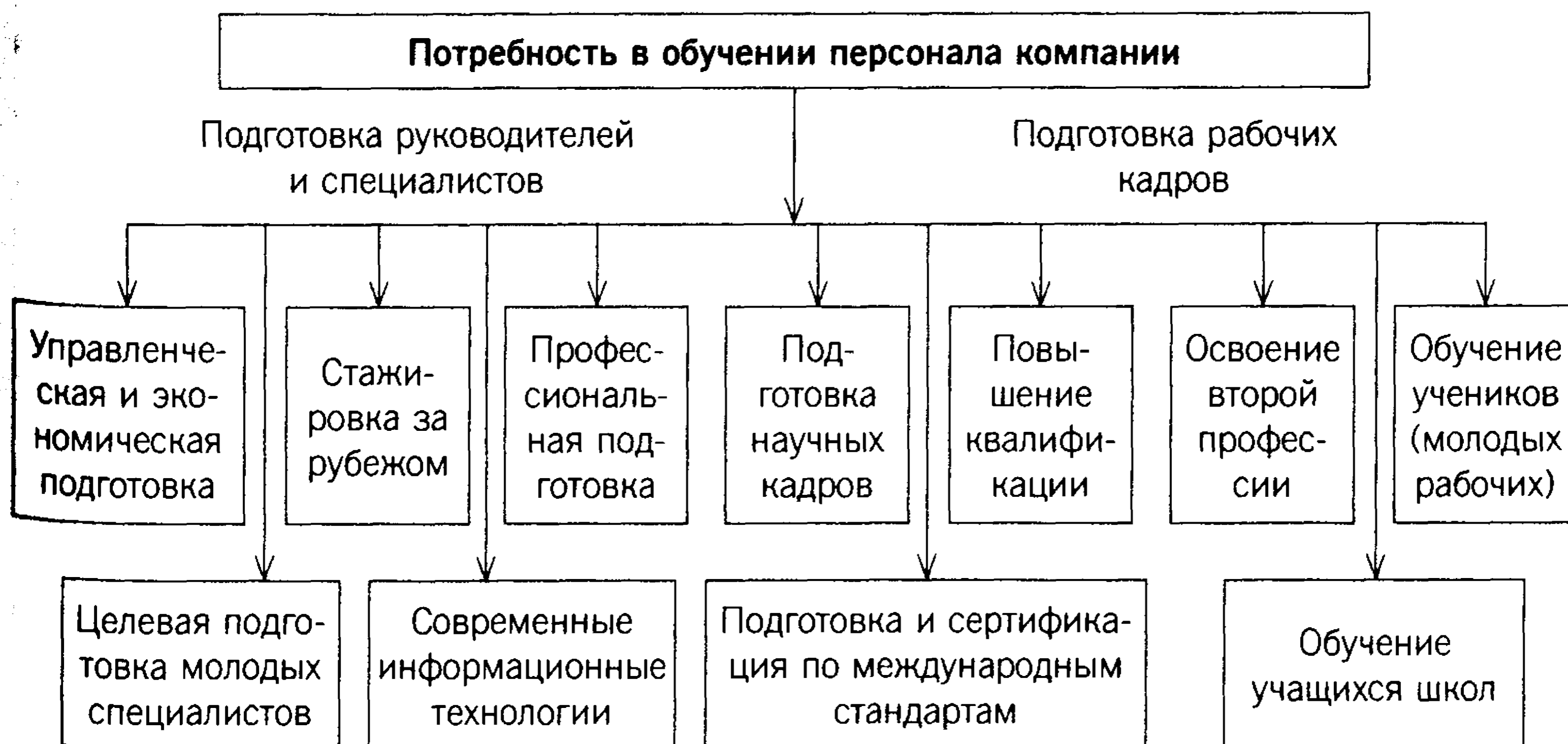


Рис. 7.34. Основные направления обучения

1. Подготовка руководящих и управленческих кадров.
2. Создание резерва руководителей путем обучения перспективных сотрудников.
3. Программа стажировки за рубежом.
4. Оценка персонала.
5. Планирование карьеры.
6. Целевая подготовка молодых специалистов и профориентационная работа.
7. Обучение и сертификация персонала, участвующего в международных проектах.
8. Подготовка научных кадров.
9. Повышение квалификации работников.

На этом стадия выявления потребностей в обучении заканчивается и начинается стадия организации обучения.

Организация обучения. План обучения является основным документом, на основании которого менеджер по персоналу организует проведение как внешних, так и внутренних мероприятий по обучению и развитию сотрудников. Но, как известно, далеко не всегда запланированные мероприятия проводятся в установленные сроки по различным причинам, поэтому при наступлении календарного года менеджер по персоналу производит актуализацию запланированных мероприятий на каждый квартал.

Ежеквартально менеджер по персоналу направляет линейным руководителям напоминания о запланированных мероприятиях по обучению сотрудников и информирует о крайних сроках приема служебных записок об организации обучения. Как показывает практика, около 20% бюджета на обучение тратится на так называемое внеплановое обучение, связанное в большинстве случаев или с внутренними изменениями бизнес-процессов, или с внешними изменениями бизнес-среды. Определение внеплановых потребностей в обучении реализуется линейными руководителями, которые оценивают оперативную потребность в развитии сотрудников всего подразделения и готовят заявки на внеплановое обучение, указывая причину возникновения потребности, сведения о необходимой программе обучения и данные на сотрудника, которого необходимо обучить. После согласования со всеми необходимыми должностными лицами данные заявки поступают на исполнение к менеджеру по персоналу. Что касается сроков подачи данных заявок, в компании установлены достаточно жесткие временные рамки. Согласованные заявки должны приходиться менеджеру по персоналу не позднее чем за неделю до начала обучающего мероприятия.

Оценка эффективности обучения. Мероприятия, которые позволяют оценить эффективность обучения, планируются заранее, до момента отправления сотрудника на обучение. Вне зависимости от специфики обучающего мероприятия в компании может применяться трехуровневая оценка эффективности с использованием различных инструментов оценки (рис. 7.35).

Первый уровень (подготовительный этап). На этом этапе производится сбор информации о том, как сами участники обучающей программы оценивают ее эффективность. Для этой цели используются анкеты обратной связи (анкета «Оценка программы (курса) обучения»). Подобную анкету тренер дает участникам сразу после завершения обучения. В случае внутреннего обучения, которое проводит штатный тренер, анализ анкет обратной связи проводит менеджер по персоналу. Итоговые оценки, представленные сотрудниками в рамках оценки программ обучения, в последующем используются при оценке курсов обучения в целом.

Второй уровень (процесс обучения). На этом этапе тренер оценивает знания, полученные сотрудником по итогам прохождения курса обучения. Для оценки этого уровня тренер

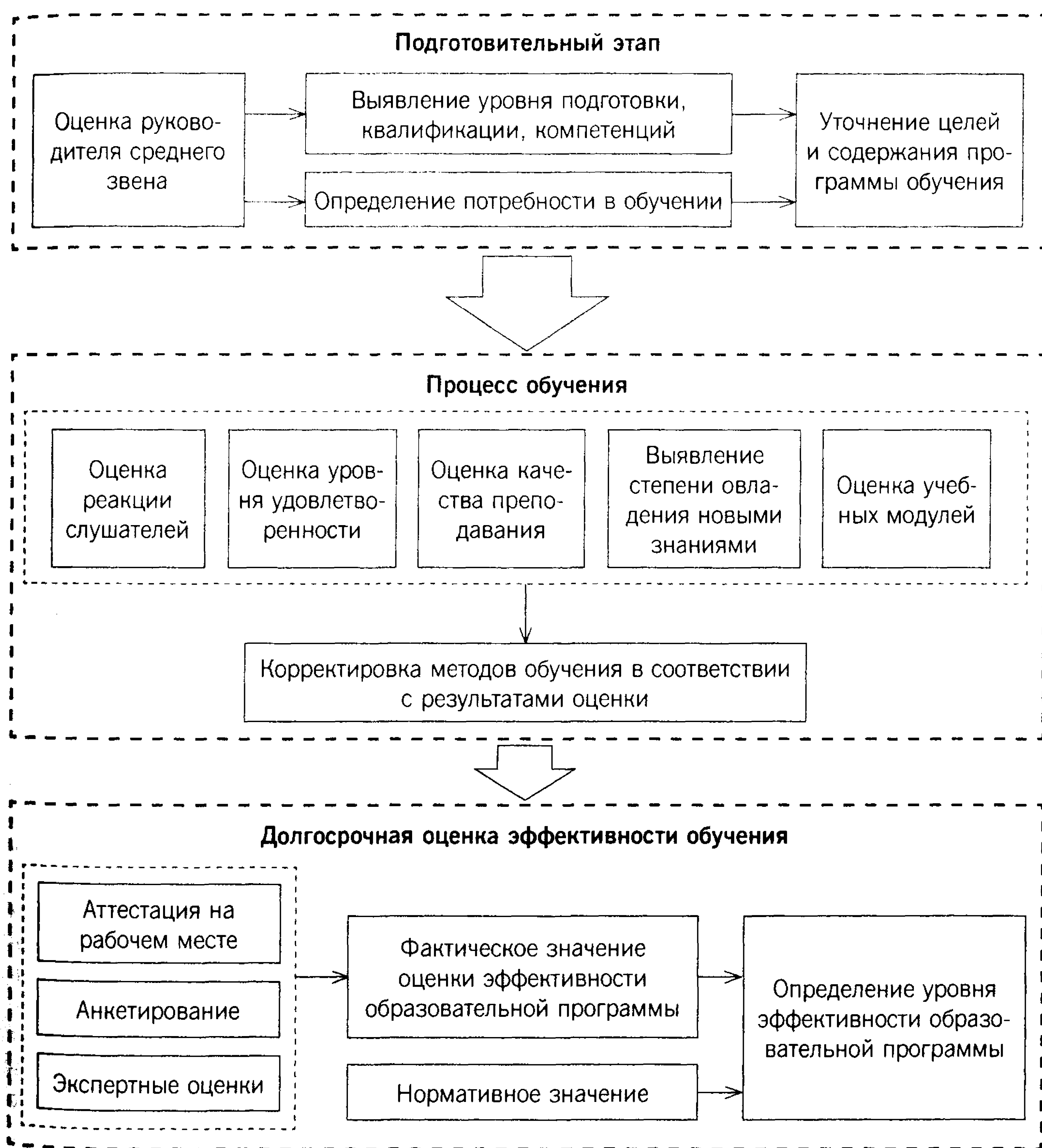


Рис. 7.35. Методика оценки эффективности образовательной программы

использует специально разработанные тесты, опросники и задания (разработанные самостоятельно либо предоставленные провайдером, проводившим обучение), цель которых — количественно измерить прогресс в полученных знаниях. По результатам оценочных мероприятий участникам выставляются оценки.

Третий уровень (долгосрочная оценка эффективности обучения). Это наиболее сложный уровень, на котором как никогда становится важной связь между HR-подразделением и линейными руководителями. Сначала тренер совместно с линейными руководителями должны ответить на вопрос, какие функции должны выполнять участники тренинга

или обучающей программы в рамках своей профессиональной деятельности, чтобы использовать полученные знания и навыки. На основании этих ответов непосредственные руководители формируют план действий каждого участника тренинга (образовательной программы). Одной из наиболее важных задач непосредственных руководителей является контроль исполнения сотрудниками этих планов в обозначенные временные рамки. Основным инструментом оценки на данном этапе является анкета «Оценка сотрудника после прохождения программы обучения». Задача непосредственного руководителя — оценка по шкале от 0 до 4 степени достижения этих целей с точки зрения приобретения (развития) сотрудником знаний (навыков), демонстрируемых в трудовой деятельности. Анкеты передаются менеджеру по персоналу для обобщения и сведения и анализа сводных данных.

Оценка эффективности замыкает цикл мероприятий по обучению и развитию персонала. По итогам отчетного периода (квартал, год) менеджер по персоналу готовит для руководства компании сводный отчет об обучении и развитии сотрудников, в котором отражает количественные и качественные показатели, характеризующие систему обучения. После чего начинается новый цикл.

В заключение хочется особо отметить, что организовать систему обучения — недостаточно. Надо еще обеспечить применение сотрудниками полученных знаний и навыков на практике в работе, только тогда инвестиции будут оправданы, результатом обучения станет развитие, а риск увольнения снизится. При этом ключевым звеном в планировании обучения становится оценка потребности в нем: от качества данного анализа зависят эффективность затрат и результативность последующей деятельности сотрудника. Эта оценка во многом зависит от того, как в организации поставлено планирование рабочих мест.

Рабочее место, с одной стороны, представляет часть основных производственных фондов, а с другой — на нем отдельным работником или их группой совершается процесс труда. Следовательно, на рабочем месте происходит соединение вещественного и личностного факторов и согласование ресурсов живого и овеществленного труда в натурально-вещественной форме.

Рабочее место в узком смысле (технологическое)¹ — это зона трудовой деятельности работника (их группы), оснащенная всем необходимым для выполнения производственного задания (операции), т.е. данный термин предполагает, что та или иная трудовая деятельность может происходить на определенном производственном пространстве, отвечающем требованиям НОТ, фиксируемым в паспорте рабочего места, т.е. это элементарная структурная часть производственного пространства, в которой субъект труда взаимосвязан с размещенными на нем средствами и предметом труда для осуществления единичного процесса труда в соответствии с целевой функцией получения результатов труда.

Организация трудового процесса на рабочем месте должна обеспечить высокую производительность, достойные условия и безопасность труда, эффективное использование оборудования и материалов, высокое качество продукции.

Паспорт рабочего места охватывает характеристику производственной базы, технические характеристики, загрузку рабочего места, квалификацию работника, условия труда и его оплату, нормирование труда, состояние охраны труда и техники безопасности, взаимодействие рабочего места с другими рабочими местами. Эти характеристики учитываются при проектировании рабочих мест (табл. 7.16).

¹ В широком смысле рабочее место (экономическое) — это сфера приложения труда (занятости) в экономике.

Таблица 7.16

Проектирование рабочего места и его воздействие на здоровье

Уровень проектирования рабочей среды	Внешние параметры структуры рабочего места	Воздействие на здоровье эмоциональных, социальных и физических факторов
Непосредственная рабочая зона	<p>Физическая граница рабочего места. Эргономичная мебель и оборудование.</p> <p>Локальное управление средствами акустики, освещения и вентиляции. Природные элементы и персонифицированное убранство. Наличие окон на рабочем месте</p>	<p>Большая обособленность и удовлетворенность работой.</p> <p>Пониженное напряжение зрения, сокращение травматизма из-за повторяющихся движений и снижение болей в позвоночнике.</p> <p>Большой комфорт и снижение стресса.</p> <p>Ощущение собственной значимости и общности.</p> <p>Удовлетворенность работой и снижение стресса</p>
Внешние параметры среды вокруг рабочей зоны	<p>Защищенность разговоров и шумоизоляция.</p> <p>Нормальная плотность размещения работников.</p> <p>Правильное сочетание индивидуальной и командной работы.</p> <p>Естественное, локальное освещение и освещение снизу вверх отраженным флуоресцентным светом.</p> <p>Естественная вентиляция вместо систем охлаждения воздуха</p>	<p>Снижение психологического, эмоционального стресса.</p> <p>Снижение психологического, эмоционального стресса.</p> <p>Улучшает социальный климат, повышает сплоченность.</p> <p>Меньшее напряжение зрения, большая удовлетворенность.</p> <p>Снижение уровня респираторных заболеваний</p>
Структура здания	<p>Смежность связанных подразделений. Четкие знаки и указатели. Привлекательные холлы и места приема пищи.</p> <p>Снижающая травматизм архитектура. Детские учреждения по месту работы. Физически удобные приспособления рабочих мест</p>	<p>Усиление координации и сплоченности. Снижение беспорядка и беспокойства.</p> <p>Большая удовлетворенность работой и рабочим местом.</p> <p>Снижение уровня случайных травм.</p> <p>Удобство для работника, снижение стресса.</p> <p>Улучшение здоровья</p>
Внешние удобства	<p>Наличие зон отдыха снаружи.</p> <p>Доступ к местам парковки и общественному транспорту, близость кафе и магазинов.</p> <p>Чистый воздух в округе.</p> <p>Низкий уровень преступности в районе</p>	<p>Увеличение сплоченности, снижение стресса.</p> <p>Удобство для работника.</p> <p>Улучшение состояния органов дыхания.</p> <p>Снижение уровня несчастных случаев</p>

Основные технико-экономические показатели рабочих мест, которые могут быть использованы в практике учета и планирования как на этапе создания новых рабочих мест, так и в условиях действующего производства, приведены в табл. 7.17.

Таблица 7.17

Основные технико-экономические показатели учета и планирования рабочих мест

Показатель	Обозначение, единица измерения	Формула расчета	Место применения	Назначение
Количество рабочих мест	Фактическое Мф (ед.)	Определяется путем непосредственного учета (картографирования)	Действующее производство	Для получения достоверной информации о реальном количестве рабочих мест. Основной показатель для дальнейшего анализа, планирования рабочих мест и определения степени их сбалансированности с рабочей силой
	Плановое (нормативное) Мп(н) (ед.)	$\frac{Пп}{Сп(н)} ;$ $\sum \frac{Тр}{Вп(н) \times Ксм(н)}$ Мфн — Мв + Мвв	Действующее производство	Основной показатель для обеспечения сбалансированности рабочих мест и рабочей силы в динамике
Стоимость рабочего места	Фактическая Стф (тыс. руб.)	$\frac{Фф}{Мф}$	Действующее производство	Для анализа изменения технического строения производства и обоснования затрат на высвобождение рабочей силы за счет ликвидации рабочих мест
	Проектная Стпр (тыс. руб.)	$\frac{Сст}{Мсозд}$	Создание новых рабочих мест	Для обоснования потребности в капитальных вложениях и обеспечения сбалансированности рабочих мест, рабочей силы и капитальных вложений
Съем продукции с рабочего места	Фактический Сф (тыс. руб.)	$\frac{Пф}{Мф}$	Действующее производство	Для анализа уровня отдачи (степени прогрессивности) рабочих мест
	Плановый Сп(н) (тыс. руб.)	$Сф \times Пп.т \times Кук$	Действующее производство	Для определения планового (нормативного) количества рабочих мест
Количество рабочих мест, приходящихся на единицу мощности	Мп (ед)	$\frac{Мсозд}{Лпр}$	Создание новых рабочих мест	Для введения в проектную документацию и использования для оценки качества проектов и стимулирования работников проектных организаций за снижение этого показателя
Коэффициент использования рабочих мест	Фактический Ки.ф	$\frac{Чф}{Мф}$	Действующее производство	Для анализа укомплектованности рабочих мест рабочей силой

Условные обозначения:

- Пф — фактический объем производства (тыс. руб.);
 Фф — стоимость основных производственных фондов (тыс. руб.);
 Сст — сметная стоимость вводимого объекта тыс. руб.);
 Мсозд. — количество создаваемых рабочих мест (ед.);
 Nпр — проектная мощность вводимого объекта (тыс. руб.);
 Чф — фактическая численность работников (человек).

Существующие сегодня методы определения числа рабочих мест, по нашему мнению, имеют два существенных недостатка:

- 1) базируются на планируемых объемах производства;
- 2) рассматриваются в прямой пропорциональности как простое равенство без учета проектной загрузки работников и рабочих мест, многостаночного обслуживания, совмещения работ.

Внедрение технологий пятого и шестого технологических укладов напрямую связано с реализацией стратегической цели по созданию и модернизации 25 млн высокопроизводительных рабочих мест к 2020 г. (Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 596) и требует налаживания не только количественного, но и качественного учета наличных рабочих мест в экономике страны, прототипом которого может послужить применявшаяся ранее ЦСУ СССР форма статистического учета 1-рм.

Методологически правильно, на наш взгляд, вопрос сбалансированности рабочих мест с трудовыми ресурсами отражен в работе Н. Горелова, В. Колесникова, Ю. Лаврикова¹, которые, помимо формул для определения числа рабочих мест, предлагают показатель приведенного числа рабочих мест, с помощью которого осуществляется сопоставимость общего числа рабочих мест с численностью трудовых ресурсов, а также выявление масштаба реального дефицита трудовых ресурсов и установление границ несбалансированности факторов производства.

В настоящее время автономная коммерческая организация «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов», созданная по поручению Правительства РФ, представила свое видение понятия «высокопроизводительное рабочее место»². В качестве его критериев предложены следующие:

- для производственных секторов экономики производительность труда должна составлять не ниже 963 тыс. руб. в год;
- для сфер государственного управления и обеспечения военной безопасности, социального обеспечения, образования, здравоохранения, предоставления социальных и прочих коммунальных и персональных услуг заработная плата — не ниже 44,94 тыс. руб. в ценах 2012 г., в дополнение к этому на рабочем месте должен работать квалифицированный или высококвалифицированный специалист³. Несмотря на разработанные подходы, до настоящего времени в России не определены общие критерии учета и оценки высокопроизводительных рабочих мест. В связи с этим вопрос о качественной разработке индикатора «высокопроизводительное рабочее место» с целью его использования в статистиче-

¹ Горелов Н., Лавриков Ю., Колесников В. Организация учета рабочих мест и обеспечение их сбалансированности с трудовыми ресурсами // Плановое хозяйство. 1982. № 3. С. 82—87.

² Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов. URL : <http://www.asi.ru/>

³ Дорожная карта «Создание Национальной системы компенсаций и квалификаций» в рамках Национальной предпринимательской инициативы по улучшению инвестиционного климата в России.

ском подсчете количества существующих и вновь образованных высокопроизводительных рабочих мест в России является весьма актуальным для планирования.

Цель такого планирования заключается в определении неэффективных рабочих мест и решения вопроса о их ликвидации или доведения до уровня эффективных (рис. 7.36).

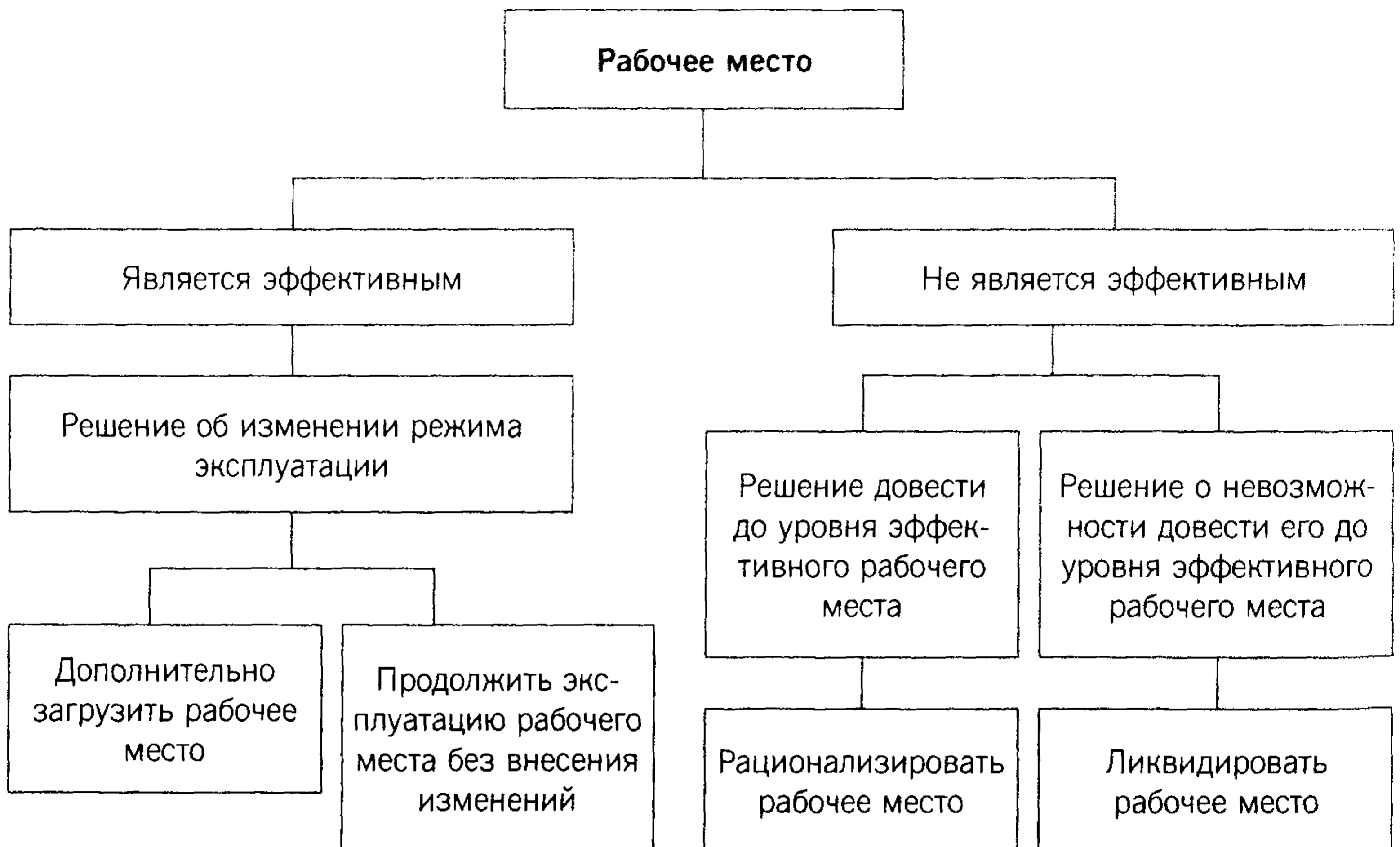


Рис. 7.36. Процесс планирования реорганизации рабочих мест

Источник: Менеджмент в России и за рубежом. URL : <http://mevriz.ru/articles/2006/1/4123.html>

Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем состоит сущность кадрового планирования и каковы его особенности?
2. Каковы уровни и этапы кадрового планирования?
3. Как связаны между собой кадровое планирование, кадровый контроль и контроллинг?
4. Какова цель кадрового планирования?
5. Каковы основные группы задач кадрового планирования?
6. В чем состоит сущность стратегического планирования управления человеческими ресурсами?
7. Каковы основные методы прогнозирования персонала?
8. Опишите механизм прогнозирования организацией потребности в персонале.
9. Каковы цели и задачи развития персонала?
10. Что представляет собой служебно-профессиональное продвижение и чем оно отличается от ротации персонала?
11. На каких принципах должна строиться работа с резервом молодежи, обладающей лидерским потенциалом?
12. Как вы понимаете термин «карьер», назовите этапы его планирования.

Литература

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / пер. с англ.; под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2007.
2. *Веснин В.Р.* Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. М.: Проспект, 2013.
3. *Карташов С.А., Павлова В.В., Шкляев А.Е.* Корпоративная культура и ее роль в управлении талантами // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2015. № 1. С. 90—98.
4. *Катунина И.В.* Система управления человеческими ресурсами в организации, ориентированной на развитие: монография. М.: Информ-Знание. 2010.
5. *Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г.* Управление персоналом. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2017.
6. *Коул Дж.* Управление персоналом в современных организациях. М.: Вершина, 2004.
7. Маркетинг персонала / Ю.Г. Одегов, Р.А. Галиахметов, К.Х. Абдурахманов, М.Р. Галиахметова; Министерство образования и науки РФ, ФГБОУ ВПО «Ижевский государственный технический университет им. М.Т. Калашникова». Ижевск, 2015.
8. *Одегов Ю.Г., Карташов С.А., Лабоджян М.Г.* Кадровая политика и кадровое планирование. 2-е изд. перераб. и доп. М.: Юрайт, 2016. Ч. I — 202 с. Ч. II — 283 с.
9. *Одегов Ю.Г., Павлова В.В., Теленная Л.С.* Анализ показателей оценки результативности трудовой деятельности работника и бизнес-модели организации // Статистика и Экономика. Т. 13. 2016. № 6. С. 64—70.
10. *Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г.* Управление персоналом. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2017.
11. *Павлова В.В., Теленная Л.С.* Роль профессионального обора кадров в системе управления персоналом // Современные проблемы экономики и менеджмента: Материалы международной научно-практической конференции. 2016. С. 212—215.
12. Управление человеческими ресурсами: учебник / под ред. Ю.Г. Одегова, В.В. Лукашевича. М.: КНОРУС, 2015.

Развитие человеческих ресурсов организации в рамках новой технологической парадигмы

8.1. Развитие и обучение персонала

Развитие человеческих ресурсов — это системная деятельность, развивающая потенциальные способности сотрудников с целью их постоянного развития и роста. Подбор компетентных профессионалов в организацию является началом развития персонала. Для роста производительности труда, прибыльности организации необходимо постоянно работать над повышением потенциала персонала.

Трактовок понятия «развитие персонала» множество. Например, А.Я. Кибанов вкладывает в данное понятие «управление деловой карьерой, кадровым резервом и обучение персонала»¹.

Ю.Г. Одегов рассматривает развитие персонала (человеческих ресурсов) как изменение личностных ценностей работника, которое требует получения и усвоения новых знаний, навыков и компетенций, реализуемого с помощью комплекса мер, включающего профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала в организации. Цель развития персонала — обеспечение организации хорошо подготовленными и смотивированными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития. Система развития персонала — это целенаправленный комплекс информационных и привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые содействуют повышению квалификации работников данной организации в соответствии с задачами ее развития, потенциалом и склонностями сотрудников. Речь прежде всего идет об информации о личном составе (профессиональной пригодности и склонности работников), об организационных единицах (требования к рабочим местам и типичные ситуации на них в процессе работы), а также о рынках труда и образования.

А.П. Егоршин определяет «развитие человеческих ресурсов как комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы»².

¹ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2007.

² Егоршин А.П. Основы управления персоналом : учеб. пособие. 2-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2006. С. 94.

И.И. Шаталова под развитием персонала понимает «совокупность мероприятий, направленных на повышение качества человеческих ресурсов организации. Базисными элементами системы профессионального развития персонала являются: 1) создание мотивации на обучение; 2) обучение персонала; 3) управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; 4) введение в должность и адаптация; 5) формирование кадрового резерва»¹.

В.Р. Веснин под развитием персонала понимает «совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения и переподготовки персонала, планирования карьеры и профессионального роста, организации процесса адаптации. Они направлены на раскрытие потенциала работников, их способности вносить вклад в организацию»².

Под организацией профессионального развития А.И. Турчинов понимает:

- подготовку нормативных актов, регламентирующих кадровую деятельность в области профессионального развития;
- анализ качественных и количественных показателей кадрового обеспечения организации;
- профессионально-должностное становление и карьерное продвижение кадров в организации;
- дополнительное профессиональное образование;
- организацию стажировок, инструктажей, тренингов;
- проведение квалификационных экзаменов, аттестации, конкурсов на замещение вакантных должностей»³.

Таким образом, понятие «развитие человеческих ресурсов организации» может быть определено как система взаимосвязанных действий, включающих организацию процесса обучения персонала, профессионального роста и управление карьерой.

Цель развития человеческих ресурсов организации — обеспечение организации хорошо подготовленными сотрудниками для решения профессиональных задач и эффективного функционирования и развития организации по реализации стратегических целей предприятия. Задачами развития персонала являются:

- формирование общих организационных ценностей;
- улучшение морально-психологического климата;
- предоставление всем работникам равных возможностей обучения и служебного продвижения;
- снижение потребности в кадрах и их текучести;
- повышение производительности труда и качества работы;
- повышение трудового потенциала сотрудников для решения индивидуальных задач и задач в области функционирования и развития предприятия;
- подготовка молодых способных сотрудников и руководящих кадров.

Основные принципы развития персонала:

- преемственность и гибкость различных видов и форм развития персонала и целостность всей системы развития персонала;
- построение системы развития персонала в зависимости от конкретных социально-экономических условий функционирования организации, с учетом опережающего характе-

¹ Консультирование в управлении человеческими ресурсами : учебное пособие / под ред. Н.И. Шаталовой. М. : ИНФРА-М, 2012. С. 126.

² Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник. М. : Проспект, 2008. 688 с.

³ Управление персоналом : учебник / под общ. ред. А.И. Турчинова. М. : Изд-во РАГС, 2002. 488 с.

ра обучения на основе мониторинга потенциала персонала и прогноза условий развития организации и научно-технического развития;

- стимулирование развития человеческих ресурсов.

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала:

- быстрое развитие новых информационных технологий;
- сильная конкуренция на различных рынках;
- современные требования к организационной культуре организаций, к их стратегии по отношению к персоналу;
- системный, комплексный взгляд на управление человеческими ресурсами организации, построенный на основе единой программы деятельности для компании;
- участие топ-менеджмента компании в реализации мероприятий и проведении единой кадровой политики для организации с целью решения ее стратегических задач;
- развитие сети организаций, предоставляющих консультационные услуги по управлению человеческими ресурсами компании.

В современной фазе перехода общества к шестому технологическому укладу и становлении «умной экономики» все большую ценность для организаций и общества в целом представляют человеческие ресурсы. При управлении организацией важно понимать современные и эффективные формы организации общественного труда и формы работы с человеческими ресурсами.

Технологический уклад — это совокупность сопряженных производств, имеющих единый технический уровень и развивающихся синхронно. Смену доминирующих в экономике технологических укладов предопределяет ход научно-технического прогресса, а также инерция мышления общества. Всегда новые технологии появляются значительно раньше их массового освоения.

На данный момент доля технологий пятого уклада в России составляет около 10%, основная часть которой приходится на наиболее развитые отрасли: в военно-промышленном комплексе и в авиакосмической промышленности. Более половины технологий относится к четвертому укладу, а одна треть — к третьему.

Перед Россией стоит задача за 10—15 лет войти в число государств с шестым технологическим укладом, для чего нужны существенные изменения форм и методов управления, в особенности управления человеческими ресурсами.

Развитие высоких технологий, общий технический прогресс диктуют новые методы труда, что ставит задачу по адаптации персонала компании к современным условиям труда. Высокие темпы развития обусловили ситуацию, когда рынок труда уже не может обеспечить в требуемые сроки компанию кадрами, которые имеют требуемые для нового технологического уклада знания и навыки. Поскольку зависимость производительности труда от квалификации исполнителя, его способности к освоению новых приемов, методов и технологий труда не вызывает сомнений, то мероприятия профессионального развития и обучения персонала являются тем звеном, который позволит повысить профессионализм кадров, укрепить их лояльность и повлиять на удовлетворенность качеством труда.

Центральное место в развитии персонала занимает обучение. Исследования Р. Земски и С. Шамаколе, проведенное в университете штата Пенсильвания, США, с охватом исследования более 3200 компаний, позволили сделать вывод, что увеличение расходов на обучение сотрудников на 10% дает увеличение производительности труда на 8,5%, а увеличение капиталовложений увеличивает производительность на 3,8%. Американское общество тренинга и развития считает, что 1 доллар, вложенный в обучение сотрудников,

приносит доход от 3 до 8 долларов. Если подсчитать рентабельность, исходя из этих цифр, то она составит от 300 до 800%¹.

В различных странах затраты на развитие персонала разные. Например, «в Японии ежегодные расходы компаний на подготовку и переподготовку персонала составляют от 10 до 20% фонда заработной платы. Обучение работников рассматривается как важнейший элемент их трудовой деятельности. Это один из секретов „японского чуда“.

Во Франции фирма должна израсходовать на подготовку и обучение персонала ежегодно не менее 1,5% фонда заработной платы. В противном случае предприятия штрафуются, а неиспользованные средства зачисляются в централизованный национальный фонд обучения работников. В случае успешной сдачи экзаменов после повышения квалификации работники могут получить прибавки к зарплате до 20%.

В США затраты компаний с учетом выплат компенсаций за время обучения возросли до 100 миллиардов долларов. При этом рост масштабов обучения в корпорациях является результатом их собственной политики, а не требованием государственных органов»².

Составляющей частью развития персонала является обучение персонала — целенаправленные, сознательные и плановые мероприятия и деятельность, которые направлены на преумножение (или изменение) знаний, навыков, а также манеры поведения членов коллектива предприятия.

В ходе обучения формируются компетенции (от лат. *competere* — соответствовать, подходить), т.е. способность применять знания и умения и успешно действовать на основе практического опыта при решении профессиональных задач. Под компетенцией понимают базовое качество индивидуума, включающее в себя совокупность взаимосвязанных качеств личности, необходимых для качественно-продуктивной деятельности.

В широком смысле слова обучение персонала — это «совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала, развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании. При этом, данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках»³.

В узком смысле слова обучение персонала — это организованный, целенаправленный, систематически и планомерно осуществляемый процесс овладения под руководством руководителей и наставников знаниями, умениями, навыками, необходимыми работнику для исполнения его должностных обязанностей.

Профессиональное обучение — это вид управленческой деятельности, который направлен на формирование профессиональных компетенций работников, помогающих воплощать в жизнь стратегию развития организации.

В связи с применением компетентностных моделей обучения в системе образования стремление организации к формированию и оценке знаний, умений и навыков персонала расширяется за счет потребности учитывать уровень сформированных у него личностных и профессиональных компетенций, соотнося их с требованиями профессиональных

¹ Технологии обучения и развития персонала в организации : учебник / М.В. Полевая, И.Н. Белогруд, Е.В. Камнева, Н.В. Анненкова, И.А. Иванова, В.М. Маслова, А.О. Субочева. М. : ИНФРА-М, 2017.

² Обучение персонала // MAGREF.RU (образовательный портал). URL : <http://magref.ru/obuchenie-personala-2/>

³ Управление персоналом : учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юнити, 2002. 560 с.

стандартов. Компетенция работника предполагает определенные границы их применения в рамках профессиональной деятельности.

Компетентность персонала демонстрирует оценку достигнутого уровня решения профессиональных задач работником, который он показывает при выполнении своих трудовых функций. Учитывая актуальность использования компетентностной парадигмы в образовательной и деловой среде в современных условиях, понятия компетенция и компетентность относятся к составляющим элементам предмета обучения, развитие которых предусмотрено в процессе развития персонала. Формирование и рост компетенции персонала должен подчиняться системе ценностей, целей и требований, принятых в организации.

Обучение персонала проходит по трем основным направлениям: базовом, квалификационном и должностном.

Базовая подготовка заключается в освоении теоретических курсов, носит многофункциональный характер и, как правило, проводится в системе профессиональной переподготовки и повышения квалификации или в специализированной образовательной организации.

Под квалификационной подготовкой понимается пополнение ранее приобретенных знаний, периодическое повышение квалификации работников для знакомства и освоения современного уровня требований и технологий в профессиональной сфере.

Говоря о должностной подготовке необходимо понимать, что она конкретна, практична, является продолжением базовой и вводит сотрудника в новые обязанности.

Потребность в обучении чаще всего зависит от результатов оценки деятельности персонала и от планов организации по ее развитию. В соответствии с данными обстоятельствами кадровые органы составляют план обучения персонала с учетом целевых групп и потребностей конкретных работников.

«Современному производству необходим уровень образования не менее 10—12 лет, но уже в момент окончания учебного заведения оно будет отставать от реальных условий жизни на 5—6 лет, а через 10 лет приобретенные знания и квалификация полностью устаревают и их необходимо постоянно обновлять»¹. Обучение должно проводиться таким образом, чтобы уровень профессиональной подготовки опережал потребность в ней, хотя часто оно проводится, чтобы ликвидировать противоречие между требованиями к работнику и его возможностями с целью увеличения производительности труда, экономии, потребности в качественном выполнении работ. Потребность в обучении выявляется органами управления персоналом организации и представляется руководству для принятия решения о выделении средств на обучение.

Отправляя сотрудников на обучение, работодатель ставит перед обучающей организацией цель, заключающуюся в овладении обучаемыми тех навыков, которые будут нужны в их непосредственной профессиональной деятельности. Если результаты обучения прямо не влияют на процесс и результат деятельности, то работодатель критично относится к такой учебе, не видя в ней особого смысла.

Обучаемый работник проходит обучение с целью приобретения нового качественного состояния. Тут важны три ценностных аспекта: во-первых, это непосредственное получение и освоение знаний, во-вторых, атмосфера в среде обучаемых, создание коллектива и т.п., в-третьих, это развитие интереса к учебе к непосредственной ее части и освоению знаний в дальнейшем. На интерес будет влиять тематика занятий, а также факторы, среди которых важную роль играют: личность обучающего, время и способ проведения занятий, а также трактующиеся результаты занятий.

¹ Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами : учебно-практич. пособие. М. : Элит-2000, 2003.

Задачи обучения и развития конкретного работника определяются его непосредственным руководителем, при участии специалистов в HR-менеджменте с учетом его функциональных обязанностей и должностных перспектив.

Результаты развития и обучения для работника

1. Освоение новых навыков и умений, расширение профессиональных способностей.
2. Сохранение рабочего места.
3. Расширение перспектив карьерного и профессионального роста.
4. Повышение цены работника на рынке труда.
5. Развитие сети профессиональных контактов и социальных связей.
6. Повышение уверенности в себе и самооценки.

Результаты развития и обучения персонала для организации

1. Повышение производительности и качества труда, и соответственно, прибыли организации.
2. Увеличение доли вклада обученного работника в реализацию целевых установок компании.
3. Уменьшение периода адаптации новых работников.
4. Повышение мотивации труда работников.
5. Совершенствование организационной культуры.
7. Улучшение морально-психологического климата в коллективе.
8. Сокращение текучести кадров.

Система обучения и развития персонала предполагает устойчивую взаимосвязь с целями и факторами развития организации. Система и политика обучения и развития персонала отражаются в разработке Положения о системе обучения и развития персонала организации.

Для эффективной организации работы с персоналом на предприятии следует определиться с теми правилами, принципами и закономерностями, которые регулируют эту область деятельности компании. Главный из них — признание в компании на всех уровнях управления в качестве ключевого объекта инвестиций — персонал компании.

Способ организации индивидуальной работы обучающихся предполагает разделение обучения на три вида: институциональное, групповое и самостоятельное обучение.

Способ взаимодействия обучающегося и обучающего подразделяет процесс обучения на два вида: очное и дистанционное. Преимущества очного обучения заключаются в непосредственном контакте обучающегося с обучающим, что, в целом, повышает эффективность обучения. Дистанционное обучение, в настоящее время набирает все большую популярность и распространенность. Его преимущества в доступности и широте охвата.

В научной литературе виды и формы обучения персонала часто используются как синонимы. Классификация видов (форм) обучения персонала по различным признакам представлена в табл. 8.1.

Таблица 8.1

Классификация видов (форм) обучения персонала по различным признакам

Признак вида обучения	Вид (форма)
По срокам обучения	Долгосрочное Краткосрочное
По уровню организации процесса обучения	Организованное Неорганизованное

Признак вида обучения	Вид (форма)
По месту обучения	На рабочем месте С отрывом от производства
По целевым группам программ обучения	Для руководителей Для специалистов Для рабочих массовых профессий Для персонала всех категорий (открытые программы обучения)
По опыту работы в компании	Новые сотрудники Опытные сотрудники
По субъекту, инициировавшему обучение	Организация Самообучение, самообразование
Согласно потребностям организации	Поддерживающее обучение (ежедневное, тактическое обучение) Кризисное обучение (определяется уровнем реакции на проблему или на не стандартную ситуацию). Предупреждающее обучение, ставит задачей предвиденье трендов и проблем, могущих возникнуть в будущем.
По цели обучения	Подготовка персонала Повышение квалификации персонала Переподготовка персонала

В чистом виде виды обучения применяются крайне редко, как правило, для них характерно комплексное применение. В случае целевой установки на обучение квалифицированных кадров применяется взаимосвязанный комплекс различных видов обучения.

Выделяют различные виды обучения персонала по цели обучения (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Характеристика видов обучения персонала по цели обучения (А.Я. Кибанов)

Вид обучения персонала по цели обучения	Характеристика видов обучения
1. Профессиональная подготовка кадров, в том числе:	«Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленным на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности. Обучается учащаяся молодежь
1.1. Профессиональная начальная подготовка	Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамент для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров)
1.2. Профессиональная специализированная подготовка	Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей в целях овладения определенной профессией (например, специалист, магистр)
2. Профессиональное совершенствование (повышение квалификации), в том числе:	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения в целях приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт)

Вид обучения персонала по цели обучения	Характеристика видов обучения
2.1. Совершенствование профессиональных знаний и способностей	Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность)
2.2. Профессиональное совершенствование в целях продвижения по службе	Подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность)
3. Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами общения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт) ¹

Направления профессионального обучения и повышения квалификации персонала

1. Первичное — в соответствии со спецификой, целями и задачами организации.
2. Ликвидирующие разрыв между требованиями должностных инструкций и личными умениями и навыками работника.
3. С целью повышения уровня квалификации (как в общем, так и в частности).
4. Для освоения способности выполнять обязанности в новых условиях работы предприятия.
5. Для повышения эффективности трудовой деятельности персонала.
6. С целью освоения новых технологических и методических приемов производства работ и выполнения операций.
7. Для упрощения и ускорения адаптации вновь принятых работников к условиям организации.

Теоретические знания работники получают на специальных курсах и в учебных центрах. Работникам, проходящим профессиональное обучение на производстве или обучающимся в учебных заведениях без отрыва от производства, администрация обязана создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, в соответствии с трудовым законодательством РФ: предоставлять сокращенный рабочий день, дополнительный учебный отпуск и другие льготы.

Переподготовка (переобучение) организуется с целью освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которым организация не может предоставить должности по имеющимся у них профессиям, а также лицами, которые желают сменить профессию с учетом потребности компании.

Процесс переподготовки работников предполагает:

- 1) преодоление неправильных способов труда и устаревших навыков;
- 2) обучение и закрепление новых трудовых приемов;
- 3) приобретение навыков работы, не вызывающих утомления.

Работники, прошедшие переподготовку, значительно быстрее осваивают новые трудовые навыки, чем другие работники. По расчетам на поиск и прием нового инженера затраты в 3 раза выше, чем на его переподготовку.

¹ Кибанов А.Я. Концепции и виды обучения персонала // Кадровик. 2008. № 9. С. 48.

Повышение квалификации — это обучение после получения основного, базового образования, с целью поддержания и совершенствования профессиональных знаний работников (углубление, расширение, повышение, приведение в соответствие с требованиями более высокой должности).

Направления повышения квалификации:

- подготовка к выполнению новых комплексных задач;
- повышение гибкости мышления работников и способности к инновациям;
- подготовка к продвижению по карьерной лестнице;
- освоение новых профессий, в том числе в условиях проектной формы организации труда;
- получение более высокого разряда или адаптация к новым условиям или технике;
- изучение новых форм организации и стимулирования труда персонала организации.

Повышение квалификации кадров должно быть дифференцированным по отдельным категориям работников, комплексным по охвату, непрерывным, индивидуальным, ориентированным на перспективные профессии.

Формы повышения квалификации в системе управления персоналом:

- 1) внутреннее и внешнее повышение квалификации;
- 2) организованное и неорганизованное повышение квалификации (самообразование);
- 3) проблемно ориентированное или профессиональное повышение квалификации;
- 4) повышение квалификации по стандартным или специальным программам;
- 5) повышение квалификации для всего персонала или целевых групп (руководителей и специалистов).

Современные программы дают учебный материал, часто выходящий за пределы должности, и развивают у работников желание самостоятельно анализировать, работать в команде, проявлять инициативу.

Преимущества данной формы обучения в гибкой обратной связи, индивидуальном подходе, разнообразии форм обучения, целевой направленности и др.

Специалисты в области управления персоналом выделяют два основных вида профессионального обучения кадров:

1. обучение на рабочем месте (без отрыва от производства, внутриорганизационное);
2. обучение с отрывом от производства (внеорганизационное обучение).

В зависимости от вида профессионального обучения выбираются методы обучения, которые будут использованы.

Метод обучения персонала — «ориентированный на достижение дидактических целей способ организации учебно-познавательной деятельности работника с заранее определенными: задачами; уровнями познавательной активности; учебными действиями и ожидаемыми результатами»¹.

Методы обучения персонала рассматривали в своих трудах Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Егоршин А.П., Веснин В.Р., Магура И.И., Моргунов Е.Б. и многие другие ученые.

Обучение на рабочем месте (без отрыва от производства) «осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник. Теоретический курс может проводиться в образовательном учреждении, а практическая подготовка только на предприятии. Оно отличается своей практической

¹ Бухалков М.И. Управление персоналом : учебник. М. : ИНФРА-М, 2005. 320 с.

направленностью, непосредственной связью с производственными функциями работника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. Эта форма подготовки осуществляется с конкретной постановкой задачи на рабочем месте»¹. Ее целесообразно применять при:

- большом числе обучаемых;
- необходимости приближения к конкретной практике;
- небольшом объеме передаваемой информации.

Перечисление и краткая характеристика основных методов обучения персонала на рабочем месте представлены в табл. 8.3.

Таблица 8.3
Методы обучения персонала на рабочем месте

№ п/п	Метод обучения	Суть метода
1	Направленное приобретение опыта	Обучение работника на рабочем месте по индивидуальному плану профессионального обучения, с поставленными в нем целями обучения. Модификацией является метод усложняющихся заданий — специальная программа выполнения усложняющихся задач, с постепенным повышением их сложности и объема
2	Производственный инструктаж	Доведение деловой информации до работника во время адаптации и ознакомлении с характером работы и рабочим местом
3	Сторителлинг	Разработка мифов и тематических историй из истории и жизни организации и ее руководителей, для понимания ее корпоративного климата, ценностей и порядков
4	Ротация (смена рабочего места)	Периодическая смена рабочего места с возможностью получения новых компетенций, сроком от нескольких дней до нескольких месяцев
5	Наставничество	Обучение опытным сотрудником в ходе текущей работы. Наставник контролирует обучающихся, находится рядом и обеспечивает взаимодействие по принципу обратной связи
6	Коучинг	Помощь обучаемому в достижении поставленных целей
7	Копирование	Новый работник закрепляется за опытным сотрудником и в процессе работы копирует его действия
8	Метод «ТЕНЬ»	Человек, претендующий на должность прикрепляется в качестве «тени» к работающему на данной должности сотруднику на один-два дня, с целью ознакомить с работой на выполнение которой претендует соискатель и проверить устойчивость мотивации к исполнению искомых должностных обязанностей после знакомства с ними
9	Стажировка, ассистирование, дублирование, (делегирование)	Работник знакомится с обязанностями по должности на которую претендует, возлагая на себя некоторую долю ответственности. Частным случаем является делегирование — передача работнику задач с полномочиями принятия по ним решений
10	Внутрикорпоративные тренинги	Проводятся на рабочем месте ведущими специалистами или руководителями для обучения навыкам выполнения работ

¹ Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. М. : Юнити-Дана, 2003. 598 с.

№ п/п	Метод обучения	Суть метода
11	Кросс-тренинг	Работник на несколько часов (до 8 ч) командировается в смежное структурное подразделение, для ознакомления с задачами и работой другого подразделения организации
12	Учебные ситуации	Анализ предложенной проблемной рабочей ситуации. Целесообразно в организации создавать банк проблемных учебных ситуаций
13	Подготовка в проектных группах	Временное прикрепление работника к работе в проектной группе, для ознакомления технологии ведения работы

Обучение с отрывом от основной работы может проходить в производственных помещениях организации-работодателя, в образовательных организациях, центрах обучения и т.д. Оно может включать все виды обучения за пределами самой организации. При обучении с отрывом от производства сотрудник отрывается от исполнения служебных обязанностей, от повседневных дел, меняется окружающая его среда, все это способствует формированию новых поведенческих и профессиональных компетенций. Основные методы обучения с отрывом от производства представлены в табл. 8.4.

Таблица 8.4

Методы обучения персонала с отрывом от производства

№ п/п	Метод обучения	Суть метода
1	Лекционный метод	Систематическое, последовательное, монологическое изложение лектором учебного теоретического материала. Позволяет в короткий срок изложить значительный объем учебного материала
2	Семинарские занятия (разные формы проведения семинарских и практических занятий)	Основной вид практических учебных занятий с коллективным обсуждением обучающихся учебных тем под руководством преподавателя, предполагающий развитие умения анализировать, представлять информацию, и отстаивать свое мнение в различных ситуациях
3	Деловые игры	Имитационное моделирование реальных механизмов и процессов, с отработкой вариантов поведения в тех ситуациях, в которых могут оказаться участники, с принятием на себя определенных ролей
4	Кейс-метод	Разбор и нахождение наиболее эффективного выхода из проблемной профессиональной проблемной ситуации, которая может быть выдуманной или реальной
5	Тренинг	Интенсивное активное обучение, включающее в себя изучение практического опыта, решение производственных задач, тренировки профессиональных навыков, ролевые и деловые упражнения
6	Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Разработка решения производственной проблемы на примере модели. При анализе большого массива информации вырабатывается аналитическое и критическое мышление

№ п/п	Метод обучения	Суть метода
7	Кружок качества «вместо учебы», рабочая группа	Рабочая группа по «интересам», которая формируется для решения конкретной текущей рабочей задачи в свободное от работы время. По результатам работы руководство организации принимает решение об их реализации
8	Самостоятельное обучение	Работник в удобное для себя время изучает учебный и рабочий материал. Не требуется педагоги и учебные помещения, возможно при мотивации обучающегося узнать новый материал

Основными факторами, от которых зависит выбор форм, видов и методов обучения и персонала являются: цели, задачи, ожидаемые результаты обучения, индивидуальные особенности обучаемых и многие другие. Качественное обучение требует индивидуального подхода к каждому работнику, а также учета всех преимуществ и недостатков используемых методов и форм обучения.

В сегодняшних условиях учиться, подтверждать и повышать свою квалификацию работникам приходится непрерывно. Наиболее перспективным и приемлемым как для работников, так и для организаций, особенно крупных является внутрифирменное обучение.

Внутрифирменное обучение — это «особая схема организации подготовки персонала организации. Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации»¹.

Факторы, влияющие на разработку и использование внутрифирменного обучения персонала — это недостаток на рынке труда специалистов необходимой квалификации и несоответствие системы профессионального образования требованиям организации. Кроме того, собственные «выращенные» кадры более лояльны и надежны.

Внутрифирменное обучение персонала — «это особая система обучения персонала, ориентированная на персонал конкретного предприятия и строящаяся на решении специфических именно для данной организации проблем, проводимая как на территории предприятия, так и в корпоративных учебных центрах с привлечением как собственных, так и внешних преподавателей»².

Более высоким уровнем внутрифирменного обучения является обучение *в обучающемся предприятии*. Впервые об обучающихся организациях стали писать в 1970-е гг., когда Т. Питерс и Р. Уотерман написали, что лучшие организации — это обучающиеся компании. Данную тему рассматривали К. Арджирис, Э. Деминг, Р. Реванс, П. Сенге, Д. Шон и другие.

Обучающаяся организация — это организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания (П. Сенге). Обучающаяся организация, та «которая создает благоприятные условия для обучения и развития всех работников на всех уровнях организационной структуры и, находясь в процессе постоянного самосовершенствования, изменяет окружающий ее мир. В основе построения обучающихся организаций лежат модели организационного научения, т.е. формирования нового опыта в процессе взаимодействия организации со средой. Обучающаяся организация формируется на основе сквозного многоуровневого

¹ Консультирование в управлении человеческими ресурсами : учебное пособие / под ред. Н.И. Шаталовой. М. : ИНФРА-М, 2012.

² Там же.

обучения: индивидуальное обучение сотрудников — обучение в ходе формирования и работы автономных междисциплинарных рабочих групп — обучение всей организации.

В такой организации создаются все возможные условия для обучения и развития персонала в интересах осуществления миссии организации, а также оцениваются результаты обучения в плане их влияния на организационную эффективность (или конкурентоспособность).

Согласно данным Смирновой Е.В.¹ в Российской Федерации к обучающимся организациям можно отнести ОАО «Газпром», ГМК «Норильский никель», ОАО «Северсталь», ОАО «ЛУКОЙЛ», «МТС», «Ростелеком», ООО «Фирма «Техресурс», НПК «Быстров», а также такие предприятия, как ООО «Камышинский ХБК», ООО «СП «Кохлома», ЗАО «Румянцево», ООО «Камвольное объединение «Октябрь», ООО «КАМАТЕКС-1». Среди зарубежных компаний данный статус имеют такие гиганты, как IBM, Shell, Johnson & Johnson и др. Как видно, только ограниченное количество предприятий имеет статус сформировавшейся и функционирующей самообучающейся организации.

Сегодня все чаще используется корпоративная социальная сеть — современный метод обучения и развития персонала.

Корпоративная социальная сеть — «это аналог привычной многим социальной сети с ее функционалом, но созданная для обеспечения бизнес-потребностей компании. Рабочая страница в корпоративной социальной сети — личная страница работника по его должностным обязанностям, основным назначением которой является обеспечение работника удобным инструментом для выполнения работы. Функционально рабочая страница имеет набор правил и обязанностей, получение приказов, инструкций, новостей, заданий и другой информации, необходимой для решения поставленным перед работником задач. Таким образом, корпоративная социальная сеть полностью берет на себя функцию внутреннего общения и заменяет электронную почту, расширяя ее возможности.

Основная задача корпоративной социальной сети — это предоставление доступа к информации работников организации. Это может быть справочная информация о сотрудниках, о бизнесе самой организации, а также различные обучающие ресурсы для всех категорий персонала.

Корпоративная социальная сеть — это взаимное обучение, когда работники неформально учатся, общаются и развиваются посредством интернет-ресурсов в специально созданной сети. Многие профессионалы желают не только искать нужную им информацию, но и самим делиться опытом с коллегами компании»².

Пока, на сегодняшний день, многие организации используют простой подход в обучении персонала: когда возникает острая необходимость, тогда срочно отправляют сотрудников на обучение, ожидая моментальных позитивных результатов. Но для того, чтобы компанию сделать более конкурентоспособной и инновационной понадобится иной подход к обучению персонала; в крупных компаниях — это создание корпоративных университетов.

В России под корпоративным университетом зачастую понимают «структурное подразделение компании, отвечающее за функции обучения сотрудников», это ближе к определению учебного центра. Перед настоящим корпоративным университетом стоят более систем-

¹ Смирнова Е.В. Управление развитием самообучающейся организации на предприятиях легкой промышленности : дис. ... канд. экон. наук. Кострома, 2015. 121 с.

² Мостова В.Д., Маслова В.М. Корпоративная социальная сеть — элемент системы профессионального обучения и развития персонала компании // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2014. № 5. С. 157—165.

ные и сложные задачи: управление знаниями и инновациями, управление корпоративной культурой, управление человеческим потенциалом¹.

Корпоративный университет — это обучение персонала, проводимое в организации, ее собственными силами, возможно с привлечением небольшого числа выдающихся специалистов из других организаций. Такое обучение основано на предельно практической и целевой направленности, работники обучаются именно тому, что необходимо для их работы и для реализации стратегических целей организации.

Корпоративный университет — это система внутреннего обучения, которая выстроена в русле корпоративной идеологии на основе единой концепции, охватывающая все уровни в организации; это инструмент стратегического менеджмента, неотъемлемая составная часть бизнес-процессов.

Корпоративные университеты созданы в таких организациях, как Motorola U, «Даймлер-Бенц», «Вулфсберг» (Центр развития руководящего персонала), банк UBS (учебный центр), «Ростелеком», «Вимм-Билль-Данн», КБ «Сухой», «Уралкалий», «АВИСМА», «Камкабель», «Лукойл», «Северсталь», «Росгосстрах», ВТБ, Mars University, «Билайн», «Норникель», Nestle (академия), «КИТ-Финанс» (академия), «Евросеть» (учебный центр), «АльфаСтрахование», «Атлант-М» (институт бизнес-технологий) и др.

В системе образования и подготовки кадров расширяется применение цифровых технологий. На сегодняшний день все образовательные организации разработали свои сайты, на которых представлена информация в соответствии с государственными требованиями. Однако, необходимо увеличивать численность и качество подготовки кадров и соответствие образовательных программ нуждам цифровой экономики. Также в целях развития цифровой экономики в России создаются институты развития, технопарки, бизнес-инкубаторы. В 2017 г ведущими российскими компаниями была создана специальная автономная некоммерческая организация «Цифровая экономика», задача, которой координировать деятельность бизнеса, научного сообщества, общественных объединений.

В 2017 году распоряжением Правительства РФ утверждена программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (от 28.07.2017 № 1632-р). «Настоящая Программа направлена на создание условий для развития общества знаний в Российской Федерации, повышение благосостояния и качества жизни граждан нашей страны путем повышения доступности и качества товаров и услуг, произведенных в цифровой экономике с использованием современных цифровых технологий, повышения степени информированности и цифровой грамотности, улучшения доступности и качества государственных услуг для граждан, а также безопасности как внутри страны, так и за ее пределами».

В целях управления развитием цифровой экономики программа «Цифровая экономика Российской Федерации» определяет цели и задачи в рамках 5 базовых направлений развития цифровой экономики в Российской Федерации на период до 2024 г.

К базовым направлениям относятся «Нормативное регулирование», «Кадры и образование», «Формирование исследовательских компетенций и технологических заделов», «Информационная инфраструктура» и «Информационная безопасность».

«Основными целями направления, касающегося кадров и образования, являются:

- создание ключевых условий для подготовки кадров цифровой экономики;
- совершенствование системы образования, которая должна обеспечивать цифровую экономику компетентными кадрами;

¹ Кобзева Л.В. Предпринимательский университет: как университету встроится в экономику в новом десятилетии // Клуб субъектов инновационного и технологического развития. Система информационно-аналитических ресурсов по инновационной и технологической тематике. URL : <http://innclub.info/text/>

- рынок труда, который должен опираться на требования цифровой экономики;
- создание системы мотивации по освоению необходимых компетенций и участию кадров в развитии цифровой экономики России».

Начато исследование по анализу актуальных и перспективных потребностей в работниках с компетенциями цифровой экономики и их обеспеченности и спроектированы рекомендуемые и контрольные цифры бюджетного приема на последующие годы в образовательные организации, обеспечивающие перспективные потребности цифровой экономики.

При переходе на следующий уровень образования будут учитываться достижения в соревнованиях, соответствующих потребностям цифровой экономики. В 2020 году заработает система раннего выявления, поддержки и развития талантов на основе персональных траекторий развития, включающая оценивание когнитивного потенциала личности.

В 2019 году должна быть спроектирована система требований к описаниям компетенций цифровой экономики, в том числе выделены Топ-100 компетенций. Национальная система квалификаций, используемая в профессиональных и образовательных стандартах и квалификационных требованиях, будет интегрирована с системой компетенций в области цифровой экономики.

Системы аттестации должны быть вариативны и адекватны задачам цифровой экономики. В 2018 году будет запущен бесплатный сервис по самооценки компетенций цифровой экономики. В 2019 году будет создана государственная система аутентификации результатов аттестации компетенций цифровой экономики, в том числе, в рамках независимой оценки квалификаций, размещаемых гражданином в его персональной траектории развития.

Аттестующийся сможет использовать различные системы аттестации: экзамен, деятельность, избранные результаты в рамках национальной системы аттестации. В 2020 году все студенческие квалификационные выпускные работы будут размещаться в системе фиксации персональных траекторий со свободным доступом, а в 2022 г. все выпускники вузов будут проходить независимую оценку квалификаций по базовым компетенциям цифровой экономики.

С помощью персональных цифровых траекторий будут разработаны способы прогнозирования и формирования персонализированных образовательных маршрутов, обеспечивающих освоение ключевых компетенций с учетом различных систем аттестации. К 2025 году их будут выбирать все обучающиеся компетенциям цифровой экономики.

В ближайшее время планируется сформировать «цифровой трудовой кодекс», который обеспечит переход к более гибким трудовым отношениям (включая дистанционный труд), а также обеспечит нормирование труда, оптимизацию непроизводственных затрат ресурсов (включая излишнюю отчетность) и регламентирует фиксацию персональных траекторий развития.

Системный переход на цифровую модель развития способен обеспечить к 2024 г. рост производительности труда в обрабатывающих отраслях более чем на 30% и увеличение вклада в ВВП секторов, базирующихся на передовых производственных технологиях, до 15%.

8.2. Развитие электронного обучения (e-learning)

Стремительное вторжение компьютерных технологий и Интернета в современную жизнь не обошло и область обучения, как академического образования, так и корпоративного. Все большее распространение получают системы электронного и дистанционного обучения. В настоящий момент специалистами используются такие понятия, как «дистан-

ционное обучение», «дистанционное образование», e-learning, «система дистанционного обучения», которые являются взаимопересекающимися и используются на российском рынке как синонимы. Но ни одно из них полностью не входит в другое и каждое из них несет свою смысловую нагрузку. Например, существует дистанционное обучение, не являющееся электронным, и также существует электронное обучение, не являющееся дистанционным. Понятие дистанционного обучения подразумевает в первую очередь, что преподаватель и учащийся находятся на расстоянии, а доставка учебных материалов происходит с помощью каких-то средств связи (почта, курьер, интернет-технологии, телевидение). При этом для дистанционного обучения нет разницы, каким именно способом будут доставлены учебные материалы, с помощью компьютера и интернет-технологий или нет. В то время как электронное обучение подразумевает тот же самый процесс доставки учебных материалов от преподавателя к ученику, но уже исключительно в электронном виде. Таким образом, e-learning может быть использовано в дистанционном обучении, а дистанционное обучение может использовать e-learning, а может и не использовать. Дистанционное образование — это образование, полученное с помощью дистанционного обучения. Данные словосочетания также используются как синонимы.

Электронное обучение (от англ. *E-learning*, сокращение от англ. *Electronic Learning*) — это система обучения при помощи информационных и электронных технологий. Определение специалистов ЮНЕСКО: «e-learning — обучение с помощью Интернета и мультимедиа».

Современное электронное обучение в бизнесе и академической среде — это:

- 1) самостоятельная работа с электронными материалами, с использованием персонального компьютера, КПК, мобильного телефона, DVD-проигрывателя, телевизора и других;
- 2) получение консультаций, советов, оценок у удаленного (территориально) эксперта (преподавателя), возможность дистанционного взаимодействия;
- 3) создание распределенного сообщества пользователей (социальных сетей), ведущих общую виртуальную учебную деятельность;
- 4) своевременная круглосуточная доставка электронных учебных материалов; стандарты и спецификации на электронные учебные материалы и технологии, дистанционные средства обучения;
- 5) формирование и повышение информационной культуры у всех сотрудников организации и овладение ими современными информационными технологиями, повышение эффективности своей обычной деятельности;
- 6) освоение и популяризация инновационных педагогических технологий, передача их преподавателям;
- 7) возможность развивать учебные веб-ресурсы;
- 8) возможность в любое время и в любом месте получить современные знания, находящиеся в любой доступной точке мира;
- 9) доступность высшего образования лицам с особенностями психофизического развития.

К электронному обучению относятся электронные учебники, образовательные услуги и технологии. Фактически электронное обучение началось с использованием компьютеров в образовании. Первоначально обучение с использованием компьютеров чередовалось обычными, классическими практическими занятиями. E-learning и сейчас не исключает общение с преподавателем лицом к лицу.

История возникновения электронного обучения началась в начале XX в. с разработки аналогового компьютера для создания симуляции полетов на самолетах США. Создание

персональных компьютеров оказало огромное влияние на виток развития программного обеспечения, и к середине 1980-х гг. доступность персональных компьютеров в мире достигла такой точки, когда начали создаваться компании, специализирующиеся на образовательном программном обеспечении. В мире, начиная с середины 1990-х гг., количество разработанных программ в этой сфере насчитывает тысячи.

История российского рынка берет начало с 1990-х гг., когда специалисты в области компьютерных технологий разрабатывали первые программные продукты, позволяющие осуществлять взаимодействие между студентами и преподавателями на расстоянии. После принятия концепции создания и развития системы дистанционного образования в 1992 г., в нескольких крупных вузах страны были внедрены первые прототипы систем дистанционного образования. Однако в отличие от мировых технологий, в России уровень компьютеризации был настолько мал, что электронное образование скорее являлось дистанционным видом заочного обучения.

Развитию электронного обучения способствовало формирование рынка бизнес-образования. Организации, предоставляющие услуги в области бизнес-обучения, оценив эффективность нового способа, стали постепенно переходить на электронный вариант.

На сегодняшний день в мире электронное образование используется повсеместно. Например, в США уже более 90% вузов и школ, а также компаний, имеющих численность более 1—1,5 тыс. человек, используют эту форму обучения. По сравнению с ситуацией в мире, развитие рынка электронного обучения в России, по оценкам специалистов, отстает на 5—7 лет¹.

В становлении электронного обучения можно выделить три этапа:

- 1) курсы на носителях CD-ROM;
- 2) дистанционное обучение непосредственно у преподавателей;
- 3) собственно электронное обучение с использованием специальных интерактивных программ, нередко на специальных носителях (электронные учебники).

В 2010 году появилась еще одна форма обучения — массовые открытые онлайн-курсы, которые позволяют одновременно обучать сотни тысяч студентов.

Электронное образование имеет ряд преимуществ перед традиционным:

- 1) свобода доступа — учащийся может заниматься практически в любом месте, при этом взрослый учащийся может обучаться без отрыва от основной работы;
- 2) снижение затрат на обучение — нет необходимости содержать учебные заведения, оплачивать труд многих преподавателей, печатать методические материалы на бумаге, что является также дружественным к окружающей среде;
- 3) гибкость обучения — продолжительность и последовательность изучения материалов слушатель выбирает сам, полностью адаптируя весь процесс обучения под свои возможности и потребности;
- 4) возможность развиваться в ногу со временем — пользователи электронных курсов: и преподаватели, и студенты развивают свои навыки и знания в соответствии с новейшими современными технологиями и стандартами, электронные курсы также позволяют своевременно и оперативно обновлять учебные материалы;
- 5) потенциально равные возможности обучения — обучение становится независимым от качества преподавания в конкретном учебном заведении;
- 6) возможность определять критерии оценки знаний — в электронном обучении имеется возможность выставлять четкие критерии, по которым оцениваются зна-

¹ URL : <https://ra-kurs.spb.ru/2/0/3/1/?id=42>

ния, полученные обучающимися в процессе обучения, что обеспечивает его прозрачность;

- 7) экономия времени, поскольку нет необходимости тратить время на дорогу;
- 8) легкость актуализации учебного материала;
- 9) возможность обучаться в своем темпе, просматривать видеолекции неограниченное число раз;
- 10) быстрота формирования статистических отчетов для анализа различных аспектов обучения.

В настоящий момент электронное обучение имеет повсеместное распространение. Отраслевых ограничений применение электронного обучения не имеет, а эффективность метода зависит от каждой конкретной отрасли. По данным Skillsoft применение e-learning в корпоративном секторе лидирует в следующих отраслях:

- 1) информационные технологии — 22%;
- 2) управление персоналом — 16%;
- 3) клиентское обслуживание — 14%;
- 4) бухгалтерия/финансы и маркетинг/продажи — по 9%;
- 5) инженерные знания — 3%;
- 6) другие отрасли — 27%¹.

В области Государственного образования электронное обучение применимо к любой специальности с ограничениями доли дистанционного и очного обучения в отдельных случаях.

Мировой рынок электронного обучения еще в 2000 г. составляла 48 млрд дол. По данным IPOboard, объем рынка e-learning в России оценен в 9,3 млрд по итогам 2014 г., среднегодовой темп роста составил 16,9%. По оценкам экспертов российский рынок электронного образования отстает от западных рынков на 5—7 лет. Однако участники рынка прогнозируют, что среднегодовой темп роста рынка e-learning в России достигнет 20—25%. Потребителями электронного образования в РФ являются компании, которым необходимо регулярно проводить семинары о продуктах и услугах компании для большого количества сотрудников, или компании, имеющие широкую сеть филиалов, а также учащиеся, получающие индивидуальное дистанционное обучение. Крупными поставщиками e-learning в России для корпоративных клиентов являются WebSoft, Competentum, REDLAB/REDCENTER, «Новый Диск», «Гиперметод», «Прометей», CCSE Train. Среди компаний, предоставляющих услуги для индивидуальных пользователей, выделяются: обучающий центр Cybermarketing, НОУ ИНТУИТ, «Мультимедиа Технологии», College.ru, «Нетология-групп», Uniweb, LinguaLeo².

Рассмотрим применение электронного обучения в сфере образования, в частном и государственном секторах.

По данным Babson Survey Research Group в 2012 г. в США в онлайн-обучение в высших учебных заведениях было вовлечено 6,7 млн студентов. Онлайн-образование быстро развивается и в ведущих исследовательских институтах даже разработаны докторские программы, представленные онлайн. Многие высшие учебные заведения, институты на коммерческой основе предлагают сейчас обучение в онлайн-классах. Количество таких учебных заведений возрастает по мере развития и удешевления технологий электронного обучения. Также нужно учитывать, что для работы со студентами в режиме онлайн

¹ URL : <https://ra-kurs.spb.ru/2/0/3/1/?id=42>

² URL : <http://firrma.ru/data/analytics/4735/>

учебным заведениям требуется квалифицированный персонал, владеющий компьютером и интернет-технологиями. В России концепция электронного обучения в образовательном сегменте активно реализуется на базе московских школ. Согласно Закона об образовании с 1 января 2015 г. школы обязаны обучать учеников только по пособиям, для которых выпускается электронная версия.

В настоящее время технология e-learning взята на вооружение различными компаниями для информирования и обучения как сотрудников компании, так и клиентов. В России активно развивается применение систем дистанционного обучения (СДО). Производством СДО занимаются как IT-компании, так и непосредственно организации для своих сотрудников и вузы для заочного обучения.

Согласно постановлению Правительства Москвы от 17.09.2014 № 547-ПП «Об автоматизированной информационной системе дистанционного обучения» для гражданских государственных служащих разработана система дистанционного обучения, позволяющая повысить их квалификацию. Учебный курс назначается служащему работником кадровой службы. По окончании курса служащий выполняет задания также в электронном виде и получает сертификат.

Рынок услуг для электронного обучения можно разделить на 2 сегмента:

- 1) компании-разработчики программного обеспечения;
- 2) компании-разработчики электронных курсов и *учебного контента*, под которым понимается содержимое, загружаемое в систему дистанционного обучения, предназначенное для непосредственного восприятия пользователем с целью обучения или ориентации в учебном процессе.

Первый сегмент составляет основную часть рынка услуг электронного обучения. К нему относятся компании-разработчики программного обеспечения, которых также можно условно разделить на сегменты.

- 1) разработка LMS (Learning management system — система управления обучением) и LCMS (Learning Content Management Systems — система управления учебным контентом);
- 2) инструменты для организации и проведения вебинаров или виртуальных классов;
- 3) создание средств для разработки электронных курсов и учебного контента (системы разработки курсов).

Разделение на сегменты условное, так как многие компании представляют все сегменты e-learning, другие — имеют разработки в двух или одном сегменте.

LMS представляет собой платформу для развертывания электронного обучения. Платформа выполняет следующие функции:

- 1) предоставляет интерфейс для процесса обучения и взаимодействия преподавателя и обучающихся;
- 2) предоставляет обучающимся доступ к учебному portalу, который является отправной точкой для доставки всего учебного контента;
- 3) предоставляет необходимые инструменты для формирования учебных программ;
- 4) контроля их прохождения, составления отчетов о результативности обучения;
- 5) организации коммуникаций между студентами и преподавателями;
- 6) управления обучающимися, включая задачи регистрации и контроля доступа пользователей к системе и к учебному контенту;
- 7) организует слушателей в группы для предоставления им общих курсов и составления отчетности;
- 8) управляет аудиторными и преподавательскими ресурсами;

- 9) отвечает за интеграцию дополнительных элементов учебного процесса (практические занятия, лабораторные работы, тесты, средства совместной работы);
 10) обеспечивает механизмы защиты, необходимые для сетевой среды e-learning¹.

В России очень часто термин LMS используют как синоним термина система дистанционного обучения (СДО). Однако это не совсем так. LMS — это лишь программное обеспечение для функционирования самой системы дистанционного обучения. Сама СДО включает в себя технологический аспект (программное обеспечение и аппаратную часть), процессы организации обучения в условиях ДО, и людей, которые будут обеспечивать эти процессы (администраторы, преподаватели, методисты, студенты, абитуриенты).

LCMS — это система, которая сконцентрирована на задаче управления содержанием учебного контента, но не самим процессом обучения. Сама система ориентирована не на конечных пользователей e-learning, т.е. обучающихся, а на специалистов по разработке электронных курсов, т.е. программистов. LCMS ориентирована на развитие, управление и публикацию содержимого учебного контента и поставляется, как правило, через LMS. LCMS является многопользовательской средой, в которой разработчики могут создавать и хранить учебный контент, управляя им с помощью центрального хранилища объектов. В этом отличие LMS и LCMS: LMS не имеет возможности создания и изменения курсов, она не может использовать содержимое одного курса для создания другого. Это входит в возможности LCMS: система может создавать, управлять и поставлять не только отдельные учебные модули, но и управлять и редактировать отдельные части учебного контента. Система управления учебным контентом хранит материалы учебного курса, создает классификацию материалов, ведет историю изменений контента, позволяет вести коллективную работу над наполнением курса и формировать его из отдельных компонентов. Эти материалы могут включать в себя медиа-файлы, созданные в других средствах разработки, моделирование, текст, графику или любой другой объект, составляющий содержимое контента.

В настоящее время граница между LMS и LCMS стирается, так как разработчики LMS включают в них функциональность, характерную для LCMS, т.е. возможности управления учебным контентом, а решения категории LCMS могут реализовывать возможности общего управления обучением.

Инструменты для организации и проведения вебинаров и виртуальных классов. *Вебинар или виртуальный класс* — это технологии и инструменты для проведения онлайн встреч и совместной работы в режиме реального времени с помощью веб камер. Может использоваться также для проведения виртуальных уроков, проведения лекций и семинаров. По сути это конференция или семинар, которая проводится не в конференц-зале с реальными участниками, а с помощью веб-камеры у экрана монитора или через мобильный телефон.

Средства для разработки электронных курсов представляют собой удобную программную оболочку, организованную таким образом, что даже незнакомый с программированием человек сможет разобраться в процессе создания обучающего контента. Текст лекций и обучающих материалов можно редактировать по своему усмотрению, разбивать его на разделы, вставлять иллюстрации, всплывающий текст, флэш-рисунки и многое другое.

Средства для разработки курсов бывают встроенными в LMS и независимыми от нее. В первом случае потребитель не сталкивается с интеграцией средства и LMS — они дополняют друг друга. Но, как правило, встроенные средства разработки ограничены с точки

¹ URL : <https://ra-kurs.spb.ru/2/0/3/1/?id=42>

зрения функциональности. Поэтому очень часто при наличии встроенного средства разработки компании дополнительно покупают независимые решения.

Идеальная система для разработки электронного курса умеет легко обновлять контент и обмениваться им, она удобна в работе и проста в использовании, она легко внедряется в LMS и поддерживает международные стандарты.

Второй сегмент составляет небольшую долю рынка e-learning (по крайней мере, в России). Компании, занимающиеся созданием электронных курсов и учебного контента, выполняют непосредственно наполнение электронного курса базой знаний для обучающихся, т.е. создают архив учебных материалов, лекций, создают тесты и опросы и т.п.

Основными формами учебного контента являются электронный курс (пакет учебного контента, изучение которого является управляемым), симуляция (виртуальная среда, имитирующая реальные условия деятельности), лекция (веб семинар, запись вебинара). Может использоваться практически любой электронный контент: графика, анимация, видео, документы и т.д. Разработка учебного контента может быть коллективной и индивидуальной, на основе готовых шаблонов или полностью авторской.

Создание учебного контента — наиболее трудоемкий процесс на этапах внедрения e-learning. Пользоваться услугами сторонних компаний не обязательно, потребители электронного обучения, по своему усмотрению, могут наполнять электронные курсы самостоятельно или обращаться к специалистам. Другое дело, что, например, в России таких компаний пока немного, чуть более двадцати. За последние годы на рынок стали выходить новые компании, оказывающие такие услуги, но этот сегмент все еще не заполнен.

В таблице 8.5 представлен обзор наиболее распространенных программных продуктов для организации электронного обучения.

Таблица 8.5

Программные продукты для электронного обучения

Программные продукты и их разработчики	Характеристики
<i>Платформы для проведения вебинаров и онлайн конференций</i>	
Webinar и Comdi компании «Вебинар-Комди»	Организация онлайн-конференций, с приведением простейших опросов и демонстрацией документов во время конференции
iMind компании Mind Labs	Позволяет проводить вебинары и поддерживает основной функционал (запись, трансляция рабочего стола, демонстрация документов, чат и т.д.)
Acrobat Connect Pro компании Adobe Systems Incorporated	Отличается тем, что позволяет с любого устройства в любой момент получить доступ к мультимедийным материалам без дополнительных надстроек (на основе Adobe Flash Player). В специальном решении для обучения предусмотрена возможность управления учебными материалами, отслеживания успеваемости обучающихся, создания новых курсов и т.д.
Mirapolis Virtual Room компании «Мираполис Информационные Технологии»	Проведение вебинаров и конференций с возможностями организации опросов, чата, сохранением материалов, предоставлением отчетов по мероприятию и т.д. Возможно использование на разных устройствах
Виртуальный класс от компании WebSoft	Интегрируется с системой электронного обучения WebTutor

Продолжение

Программные продукты и их разработчики	Характеристики
iWebinar	Является инструментом по организации видеоконференций в сети Интернет в режиме реального времени, может быть интегрирован с учебным центром, созданным на базе eLearning Server
WebEx, MeetingPlace компании Cisco Systems	Более 3 млн пользователей. В систему интегрирована возможность проведения опросов и тестирования во время сеансов связи. Технически возможно одновременное участие до 5000 пользователей, существует специализированное решение для обучения — WebEx Training Center — с возможностью управления контентом, проведения тестов, отслеживания успеваемости и пр.
<i>Коробочные сервисы¹ для организации электронного обучения</i>	
WebTutor компании Websoft	система комплексной автоматизации бизнес-процессов, связанных с подбором, оценкой, тестированием и обучением персонала, управлением талантами, систематизацией и хранением знаний, а также с организацией корпоративных коммуникаций и взаимодействия между сотрудниками и HR-подразделением. Также в системе имеются готовые онлайн-курсы (эффективная презентация, маркетинг и пр.) и поддержка формата SCORM ²
eLearning Server компании «ГиперМетод»	Предназначен для организации полного цикла дистанционного и смешанного обучения (включая подготовку курсов, тестирование и оценку обучающихся, управление материалами и пр.)
Система дистанционного обучения «Прометей» компании «Виртуальные технологии в образовании»	Является исключительно коробочным программным продуктом, который позволяет организовать процесс дистанционного обучения (с помощью функций управления контентом, тестирования, планирования учебного процесса и пр.)
Shareknowledge от компании Competentum	Позволяет самостоятельно организовать весь цикл дистанционного обучения: разработка курсов, подготовка и проведение, управление знаниями. Есть так же набор продуктов, позволяющих проводить вебинары, управлять обучением, разрабатывать курсы, проводить оценку персонала и т.д.
<i>Облачные сервисы (SaaS-сервисы)³ для электронного обучения</i>	
Saas-версия WebTutor от компании WebSoft	Аналогична коробочной
LMSOnline компании «Мираполис Информационные Технологии»	Обладает большим функционалом: формирование полноценной учебной среды, организация вебинаров, контроль прогресса обучающихся, есть готовые курсы в формате SCORM и т.д.

¹ Под коробочными программным обеспечением следует понимать обеспечение, которое приобретается разово, устанавливается на сервер компании, далее обслуживается и обновляется на усмотрение владельца.

² SCORM (от англ. *Sharable Content Object Reference Model* — образцовая модель объекта содержимого для совместного использования) — сборник спецификаций и стандартов, разработанный для систем дистанционного обучения. Содержит требования к организации учебного материала и всей системе дистанционного обучения. SCORM позволяет обеспечить совместимость компонентов и возможность их многократного использования: учебный материал представлен отдельными небольшими блоками, которые могут включаться в разные учебные курсы и использоваться системой дистанционного обучения независимо от того, кем, где и с помощью каких средств они были созданы. SCORM основан на стандарте XML.

³ Облачные решения работают на серверах компании-разработчика, а пользователи получают к ним доступ через интернет-браузер. Пользователь не покупает приложение, а арендует его: платит за использование определенную сумму в месяц.

Программные продукты и их разработчики	Характеристики
Competentum.ONLINE группы компаний Competentum	Функционал системы позволяет управлять образовательным процессом (в том числе проводить тесты с различными типами вопросов и режимами прохождения), однако в нем отсутствует модуль организации вебинаров
Teachbase.ru компании «Интернет-школа»	Предоставляет максимально разнообразный набор инструментов e-learning, позволяя реализовывать различные сценарии образовательного процесса: создание интерактивного курса, контроль процесса прохождения, тестирование, проведение вебинаров и т.д.

Вместе с тем при всем многообразии достоинств системы электронного обучения и его все большем распространении на отечественном рынке корпоративного обучения, у данной системы имеются свои недостатки:

- 1) проблема идентификации личности обучаемого, т.е. отсутствует абсолютная гарантия того, что именно этот студент отвечает на вопросы теста. Для устранения этой проблемы существует несколько вариантов решений, которые необходимо использовать в комплексе: ввод уникального логина и пароля в систему, статический IP-адрес, использование идентификации отпечатков пальцев или сетчатки глаза, настройка системы тестирования на мониторинг временных интервалов на ответ (т.е. если студент отвечает слишком быстро на сложнейшие вопросы, система подаст сигнал о возможных нарушениях), тестирование обучающегося под видеоконтролем преподавателя;
- 2) отсутствие мотивации извне и недостаток контроля, характерного для очного обучения (наибольший эффект от обучения с помощью e-learning способны извлечь те обучающиеся, кто имеет высокую внутреннюю мотивацию, кроме того, грамотное построение электронного курса по системе Дж. Келлера¹ подразумевает создание у обучаемого мотивации на дальнейшее прохождение курса, однако чем длиннее во времени учебный курс, тем сложнее удерживать внимание обучающегося);
- 3) при электронном обучении фактически отсутствует обратная связь между преподавателем и студентами (если не используется вариант интерактивного вебинара), нет живого общения, поэтому электронное обучение имеет определенные ограничения в применении, например, оно не подходит для развития навыков работы в команде, уверенности и коммуникабельности.

Таким образом, система электронного обучения, обладающая массой достоинств, является весьма перспективным направлением развития корпоративного обучения в тех сферах профессиональных знаний и навыков, где возможно самостоятельное освоение материала с минимальной необходимостью непосредственного контакта с преподавателем или экспертом.

¹ Американский ученый Джон Келлер в 1987 г. разработал модель мотивации к обучению, состоящую из 4 элементов: внимание, значимость, уверенность и удовлетворенность. Внимание обучающегося поддерживается за счет большого количества интерактивного взаимодействия и разнообразия типов подачи теоретического материала: иллюстрированные слайды, видеоролики, флэш-анимация; таблицы и т.д. Значимость обеспечивается тем, что содержание курса соотносено с реальными практическими задачами. Уверенность гарантирует наличие нескольких попыток при выполнении ряда заданий, а также то, что в материале всегда можно найти ответы на вопросы и тесты. Удовлетворение — это многогранное явление, которое может быть обеспечено тем, что понравилось общение в процессе обучения или полезностью курса, соответствием ожиданиям и т.д.

8.3. Отбор ключевых сотрудников и формирование кадрового ядра организации

Кадровое ядро способно сыграть большую роль в развитии организации, и его наличие является признаком зрелости и устойчивости организации. В условиях дефицита высококвалифицированных кадров задача отбора ключевых сотрудников и формирования кадрового ядра организации становится актуальной для большинства компаний.

Термин «кадровое ядро» появился в отечественной науке в 90-е гг. XX в., и означал наиболее устойчивую и активную часть персонала, которая выступала своеобразным кадровым резервом. К ядру относили сотрудников преимущественно по двум признакам: продолжительный стаж работы на данном предприятии и активность в делах предприятия,¹ в отличие от периферийной группы работников.

На сегодняшний день существует несколько трактовок понятия кадровый резерв. Под кадровым резервом понимают:

- 1) «совокупность сотрудников, обладающих наибольшей ценностью для организации, которых требуется сохранять и в которых целесообразно вкладывать ресурсы»²;
- 2) «квалифицированных работников, доказавших свою лояльность организации. Фирма, как правило, вложила в их подготовку значительные средства, и они получили специальные знания и навыки, полезные и необходимые. Такие работники обычно имеют бессрочный трудовой договор, полноценное материальное вознаграждение и систему разнообразных социальных льгот. Само кадровое ядро также может быть неоднородным по своему составу»³;
- 3) «совокупность сотрудников, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе»⁴;
- 4) «команду единомышленников, которые активно, добровольно, на принципах самоуправления и самоорганизации соучаствуют в управлении организацией, в выработке и реализации стратегии, в инновационной политике компании»⁵.

Критерии отбора работников в кадровое ядро в настоящее время расширяются, к ним относят:

- уровень ценности для компании;
- большой стаж работы в организации;
- лояльность, приверженность организации;
- наличие развитого трудового потенциала;
- мотивированность и вовлеченность;
- открытость организационным изменениям;
- активное соучастие в управлении организацией и оказание помощи управленческой команде;

¹ Апенько С.Н., Лямин Г.В. Влияние кадрового ядра на вовлеченность и мотивацию персонала медицинского учреждения // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2016. № 2. С. 10—16.

² Шекшня С.В. Управление персоналом: в поисках адекватной парадигмы // Персонал. 2000. № 3. URL : <http://hrm.ru/uvpravlennie-personalom-v-poiskakh-adekvatnoj-paradigmy>

³ Одегов Ю.Г. Управление персоналом — подходы к формированию ядра персонала // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2004. № 3. С. 43—56.

⁴ Экономика и управление персоналом: энцикл. словарь / под ред. С.И. Сотниковой. Новосибирск : Новосиб. гос. ун-т экономики и управления. 2012. С. 134.

⁵ Лямин Г.В. Сегментный подход к кадровому ядру организации. Baikal Research Journal. 2016. Т. 7. № 5. С. 8.

- принадлежность составу управленческой команды организации;
- способность реализовывать стратегию и антикризисную политику организации;
- лидерство и уровень результативности лидерства;
- способность работы в команде и приверженность командным целям; и т.д.

Так как таких критериев много, то по ним производится деление кадрового ядра на различные сегменты, которые также неоднородны и могут состоять из микро- и макрогрупп.

Отбор ключевых сотрудников всей организации в кадровое ядро может происходить по нескольким подходам, согласно тактическим и стратегическим целям организации.

С. Шекшня¹ предлагает использовать маркетинговый подход и проводить отбор персонала в кадровое ядро исходя из ценности сотрудника для организации.

Согласно подходам к сегментированию, выработанным в экономике труда можно выделить сегменты — целевые группы, на которые ориентируется работодатель в своих взаимоотношениях с рынком труда. Желательно, чтобы они были по внутреннему содержанию однородны, а по внешнему составу — разнородны.

В управлении персоналом делят работников на сегменты по различным критериям: пол, возраст, специальность, стаж, состояние здоровья, функции в организации, обучаемость и т.д. Такое сегментирование позволяет сотрудникам отдела кадров проводить более целенаправленные отбор, обучение, распределение льгот, сокращение и др.²

При отборе кадрового ядра используется индивидуальный подход на основе диагностики социально-психологических характеристик сотрудников организации. На сегодняшний день существуют разнообразные типологии работников и нет единой теории идентификации типов работников и их оптимального соотношения в составе кадрового ядра.

Герчиков В.И.³ строит типологическую модель на основании двух показателей: трудового поведения и мотивации работника. Выделяется мотивация достижения (желание получить в качестве вознаграждения за труд определенные блага), и мотивация избегания (стремление избежать наказания за невыполнение или неудовлетворительное выполнение поставленных задач). В модели выделяются 5 базовых типов работников по мотивации:

1. Работники «инструментального» типа не интересуются содержанием работы, она не является для них ценностью. Главный мотиватор для них — деньги. Такой работник будет хорошо работать, если его устраивает материальный пакет в организации.
2. Работник «профессионального» типа в большей степени ценит содержание самой работы, профессиональный рост. Для него важно постоянно доказывать себе и другим, что он способен справиться с любыми профессиональными задачами.
3. Работник «хозяйского» типа очень ответственный, хозяйственный, не любит постоянного контроля со стороны руководства. Такими работниками сложно управлять и их контролировать.
4. Работник «патриотического» типа ценит общее дело и признание руководителем своих заслуг, ему важно быть полезным и нужным своей организации. Для этого деньги, власть, карьера — на втором плане, главное — работа в команде в такой организации.

¹ Шекшня С.В. Управление персоналом: в поисках адекватной парадигмы // Персонал. 2000. № 3. URL : <http://hrm.ru/uvpravlennie-personalom-v-poiskakh-adekvatnoj-paradigmy>

² Куликовская Л. Удержание ключевых сотрудников // HR-эксперт — <http://hrsovet.rabota.ua/uderzhanie-klyuchevyih-sotrudnikov/>

³ Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1 // Мотивация и оплата труда. 2005. № 2. С. 53—62

5. Работник «избегательного» или «люмпенского» типа выполняет свои обязанности по минимуму, не инициативен, пассивен. Сложно мотивировать и управлять, требует постоянного контроля.

Одегов Ю.Г. выделяет четыре типа сотрудников: безынициативных исполнителей; прожектеров; сторонников сиюминутного эффекта; работников, заинтересованных в процветании организации (табл. 8.6).

Таблица 8.6
Типы работников и их основные качества¹

Качество	Тип работников			
	безынициативные исполнители	прожектеры	сторонники сиюминутного эффекта	заинтересованные в процветании
Предприимчивость	Нуждается в подталкивании	Выполняет только самое необходимое	Изобретателен в выполнении задания	Идет дальше задания
Взаимоотношения с коллегами и партнерами	Холоден, избегает общения	Нередко создает конфликтные ситуации	Ровный в поведении	Стремится к контактам
Способность к лидерству	Нужен наставник	Может работать самостоятельно	Склонен командовать	Внушает доверие подчиненным
Отношение к делу	Старается избегать поручений	Делает все с крайней неохотой	Выполняет порученное, но с оговорками	Надежный исполнитель и партнер
Административный талант	Неважный организатор	Способен к решению управленческих задач среднего уровня	Хороший администратор	Железная последовательность в оценке и подборе кадров
Динамичность	Сплошные сомнения и колебания	Скорый на руку, но нередко ошибается	Основательность и осмотрительность	Быстрота и безошибочность
Настойчивость	Крайняя вялость при движении к цели	Способен добиваться своего, но без особого упорства	Инициативен	Не останавливается ни перед какими трудностями

Одегов Ю.Г. выделяет три типа работников, которые составляют кадровое ядро организации:

«1) Инноваторы — генераторы идей и харизматические личности. Их отличает высочайший профессионализм, амбициозность, коммуникабельность и, как следствие всего этого, способность самостоятельно ставить и решать задачи.

2) Мобильные работники способны перемещаться по другим рабочим местам и выполнять различные трудовые функции, осваивать новые виды работ в условиях отсутствия стабильности.

¹ Одегов Ю.Г. Управление персоналом — подходы к формированию ядра персонала // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2004. № 3. С. 43—56.

3) Стабильные работники привязаны к рабочему месту и коллективу и способны поддерживать стабильность налаженных процессов и отношений. Они могут быть как лидерами, так и исполнителями»¹.

Кадровое ядро организации должно быть подобрано так, чтобы слабые стороны одних работников компенсировались сильными качествами других. Сегментарный подход к кадровому ядру дает возможность использовать его в кадровой политике организации, например, при выделении групп, подлежащих сокращению; планировании системы стимулирования и оплаты труда; определении характеристик для привлечения персонала; разработке политики социальных льгот и привилегий для разных сегментов персонала; разработке системы развития и обучения персонала; формировании кадрового резерва и пр.

8.4. Формирование карьерных траекторий персонала

Представление о карьере в наше время существенно отличается от взглядов на карьеру 20—30 лет назад. Раньше одной освоенной специальности хватало почти на весь период профессиональной деятельности работника, теперь необходима быстрая смена специализации вслед за возникающими новыми запросами рынка.

Карьера — это «результат осознанной позиции и поведения человека в трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом, а в более широком смысле — последовательность развития человека в трудовой и творческой жизни»².

Выделяют профессиональную и должностную карьеру.

Профессиональная карьера характеризует уровень развития и степень реализации профессиональных способностей человека, качественное состояние его профессионального опыта и служит основой для должностной карьеры.

Должностная карьера — перемещение работника как по вертикали, так и по горизонтали должностной структуры в организации.

Карьеру или траекторию движения по служебно-профессиональной лестнице человек планирует и реализует сам, исходя из своих целей, желаний, потребностей и установок, при этом учитываются внеорганизационные и главное внутриорганизационные особенности компании, социально-экономические условия в государстве и регионе.

В качестве возможных целей карьеры могут быть приняты:

- желание занять должность, соответствующую собственной самооценке работника, возможность заниматься наиболее предпочтительным видом профессиональной деятельности;
- занимать такую должность, которая позволяет достигать на работе и в жизни определенной степени независимости;
- работать по любимой профессии;
- иметь высокую и достойную оплату своего труда;
- иметь возможность сочетать основную работу с хобби и дополнительными занятиями (обучение, дополнительная работа, воспитание детей, домашнее хозяйство и пр.).

Психология карьеры основана на психологии человека, и для построения карьеры необходимы такие качества: мощная мотивация и стремление к результатам; упорное самоутверждение; высокий уровень коммуникативных навыков; физическое здоровье, вы-

¹ Там же.

² Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А. Управление персоналом : учебно-методический комплекс. М. : Изд. центр ЕАОИ, 2009. 312 с.

носливость, а также психическая гармония; способность анализа, предвидения развития событий; гибкость и творческий подход к любому занятию и т.д. Также для успеха необходимо знать свои преимущества, присущий стиль работы, ценности.

Карьерная траектория — это стратегия поведения на рынке труда, которая разрабатывается на определенный период времени; по сути, это планирование профессиональных и карьерных достижений.

С психологической точки зрения, карьерный план — это стремление предвидеть все перспективные возможности развития карьеры и воспользоваться ими.

Выделяют следующие траектории профессиональной карьеры человека:

Специализированная профессиональная карьера — углубление в одной специализации, выбранной в начале профессионального пути.

Неспециализированная карьера (транспрофессионализация) — расширение человеком инструментария, методов и областей деятельности и на данной основе овладение новыми областями человеческого опыта и различными специализациями.

По отношению к месту работы карьера может быть внутриорганизационная и межорганизационная. Они обе в свою очередь могут различаться по специализации.

Внутриорганизационная карьера — это такой вид карьеры, который предполагает, что реализация всех ступеней карьерного роста, начиная от обучения и заканчивая уходом на пенсию, происходят в стенах одной организации. При этом предполагается карьерное движение либо по вертикали, либо по горизонтали, либо ступенчатое. Раскроем их сущности:

Вертикальная карьера предполагает подъем с одной ступени структурной иерархии на другую. Происходит повышение в должности, которое сопровождается ростом оплаты труда.

Горизонтальная карьера — продвижение внутри организации, например, работы в разных подразделениях одного уровня иерархии; вид карьеры, предполагающий либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре; к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени с изменением вознаграждения.

Ступенчатая карьера — это такой вид карьеры, когда рост по должностям чередуется, то горизонтально, то вертикально, причем этот процесс может идти как внутри организации так принимать межорганизационные формы. Подобное продвижение по служебной лестнице позволяет получить ощутимый эффект.

Отдельным видом карьеры стоит *скрытая или центростремительная карьера*. Данный вид карьеры предполагает близость к ядру организации, к его руководству, но близость не по должности, а по сути. Сотрудник может занимать рядовую или неброскую должность в организации, однако при этом выполнять важные поручения руководства, участвовать в недоступных для других сотрудников совещаниях и встречах, иметь доступ к неформальным источникам информации в компании и вне ее. Окружающие иногда могут даже не предполагать о таком положении коллеги. Однако доверительные неформальные обращения руководства, уровень оплаты существенно превышающий должностное вознаграждение ставят его в совершенно особые условия. Скрытая карьера доступна ограниченному кругу работников. Как правило, скрытую карьеру могут сделать люди, имеющие широкие формальные и неформальные связи в деловых кругах предметной области организации.

Особое место занимает *карьера-молния*, заключающаяся в стремительном, осуществляемом за чрезвычайно короткое время пути к успешному, видному положению в организации.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть *перспективной* или *тупиковой* — у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая.

Понятие *межорганизационной карьеры* предполагает прохождение ступеней карьерного роста работником в различных организациях.

Существует четыре основных модели карьеры соединение которых охватывает многообразие всех ее вариантов, а именно:

1. «Трамплин». Подъем по карьерной лестнице происходит, когда занимают более высокие и лучше оплачиваемые должности. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться на ней до выхода на пенсию. Встречается среди работников, не ставящих перед собой цели карьерного роста.

2. «Лестница». Каждая ступень служебной лестницы представляет собой определенную должность, которую работник занимает определенное время (не более 5 лет). Этого срока достаточно, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. Высшей должности работник достигает в период максимального потенциала, и после этого начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы. Для многих руководителей, из-за нежелания уходить на более низкие должности эта модель неприемлема. В таком случае необходимо включать ценных работников в совет директоров, использовать в качестве советников и консультантов.

3. «Змея». Горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время, а потом занимает более высокую должность. Данная система позволяет хорошо изучить весь функционал данной горизонтали, что даст в последующем положительный эффект на вышестоящей должности. При реализации в организации такой модели необходима серьезная проработка плана ротации кадров.

4. «Перепутье». По результатам периодически проводимой аттестации в организации принимается решение о повышении, перемещении или понижении работников.

Для разработки карьерных траекторий менеджеру по персоналу целесообразно учитывать этап (стадию) карьеры работника, который он проходит в данный момент (табл. 8.7).

Таблица 8.7
Этапы карьеры

Этап карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения целей	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный этап	до 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоопределения	Безопасность существования
Этап становления	до 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Этап продвижения	до 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большой независимости, начало самовыражения	

Окончание

Этап карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения целей	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Сохранения	до 60	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Этап завершения	после 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда, повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный этап	после 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

Источник: Егоршин А.П. Управление персоналом. 4-е изд., испр. Н. Новгород: 2003. 720 с.

Е.А. Климов выделяет следующие стадии профессионального развития.

Стадия «оптации» (от 11—12 до 14—18 лет) — подготовка к труду, выбор профессии, профессиональное самоопределение (подросток, юноша или взрослый человек, например безработный).

Стадия адепта — профессиональная подготовка, получение специальности, профессии.

Стадия адаптанта — человек входит в профессиональное сообщество, совершает первые шаги в своей профессии (от 2—3 месяцев до 2—3 лет в зависимости от разных факторов).

Стадия интернала — вхождение в профессиональное сообщество в качестве полноправного ее члена.

Стадия мастера — выделение на общем профессиональном фоне, работник становится лучшим среди равных. До этой стадии, как и до последующих, доходят не все работники, а только имеющие достаточно сильную мотивацию и достаточно высокий уровень притязаний.

Стадия авторитета — достижение уровня авторитета среди коллектива. Этой стадии достигают немногие работники.

Стадия наставника — высший уровень развития любого специалиста. когда работник становится не только лучшим среди авторитетов, но и учителем, передающим свой опыт ученикам.

Глобализация, информатизация, демографическая ситуация, появление новых отраслей, уровень квалификации населения, усложнение рабочих мест — это лишь несколько проблем современного рынка труда, с которыми уже сейчас сталкиваются компании, поэтому руководству организаций приходится думать о кадровом капитале сегодня, чтобы завтра не войти в число безнадежно отставших. Решение этой задачи лежит в разрезе политики компании в области управления карьерой. При проведении данной политики должны учитываться как интересы организации, так и интересы сотрудника.

Грамотно разработанная карьерная политика способствует:

- 1) повышению производительности труда работников на основе повышения их мотивации;
- 2) бесперебойному замещению ключевых должностей в компании;
- 3) рациональному использованию кадрового потенциала¹.

Управление профессиональной карьерой — целенаправленная деятельность кадровой службы по развитию профессиональных способностей человека, накоплению им профессионального опыта и его рациональное использование как в интересах сотрудника, так и в интересах организации.

Управление должностной карьерой — это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Техника управления карьерой включает:

- выявление потребностей организации в персонале;
- оценку способностей и личностных качеств персонала;
- анализ вариантов планирования использования сотрудника;
- индивидуальную беседу с сотрудником, обсуждение предложенного варианта его планового использования (согласование, коррекция плана карьеры);
- разработку и утверждение плана карьеры и профессионального развития руководителем организации и их реализацию;
- контроль за ходом выполнения плана карьеры.

Существующий вариант должностного перемещения работника в компании отражается в *плане карьерного роста*, частью которого является план профессионального развития. Он может быть краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным.

В организациях, где подход к управлению карьерой сотрудников систематизирован и четко расписан, карьерная лестница стала несколько длиннее. При дефиците кадров часто встречается продвижение вверх через ступень должностной лестницы, при налаженной системе управления карьерным ростом таких продвижений меньше, а оценка деятельности сотрудников проводится более тщательно. Также усиливается конкуренция между работниками, возрастает собственная стоимость и уровень инвестиций в обучение, получение общепризнанных международных сертификаций и квалификаций.

Сложившаяся ситуация заставляет наиболее передовые организации создавать *блоки функций по управлению деловой карьерой* (в рамках систем управления персоналом). Как правило, в них входят: представители дирекции, HR-менеджер, руководители структурных подразделений аппарата управления, представители профсоюза, консультанты.

Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в табл. 8.8.

Для того чтобы иметь формализованное представление о перспективах работника в организации, о требованиях и компетенциях, которые он должен освоить для занятия той или иной позиции составляется карьерограмма. По сути — это тот путь, который должен пройти работник для эффективной работы в определенной должности. При приеме на работу HR-менеджер или функциональный руководитель проектируют возможную карьеру работника и обсуждают ее с ним. Первый вариант карьерограммы составляется менедже-

¹ Ершова Ю. Управление деловой карьерой // Кадровый менеджер. URL : www.hrm.ru

ром по персоналу в ходе приеме человека на работу на срок 5—10 лет и в дальнейшем может корректироваться исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации работника. В содержание данного документа входит перечень взаимных обязательств работника и руководства компании о возможном горизонтальном и вертикальном перемещении сотрудника, и перечень мероприятий, которые работник обязуется выполнять для повышения уровня своего образования, квалификации и профессионального мастерства.

Таблица 8.8

Основные мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста
Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту

В настоящее время используется определенная техника консультирования — карьерный коучинг. Главная цель такого консультирования помочь сотрудникам осознать собственные карьерные возможности и сформировать реалистичные карьерные ожидания.

Прохождение карьерной лестницы обуславливается как субъективными (личностными качествами работника), так и объективными, зависящими от рынка труда и от организации, где индивид делает карьеру:

- *высшая точка карьеры* — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- *длина карьеры* — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидом в организации, до высшей точки;
- *показатель уровня позиции* — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивид в данный момент своей карьеры;
- *показатель потенциальной мобильности* — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивид.

В условиях современной экономики человеческие ресурсы становятся все более ценным товаром, соответственно повышается цена профессиональных и личностных качеств работника. Карьера выступает как коммерческий проект, капитализирующий личность.

Самооценка современного человека, по меткому выражению Э. Фромма, зависит от того, «насколько он преуспеет, может ли он удачно продать себя, может ли он получить за себя больше того, с чего начинал, удачлив ли он».

Для диагностики профессиональных мотивов человека, изучения его социальных установок и системы ценностей по отношению к карьере используют методику «Якоря карьеры», разработанную ведущим западным организационным консультантом и специалистом по организационной культуре Э. Шейном, (русскоязычная адаптация методики сделана В.А. Чикер)¹. Выделяют следующие карьерные ориентации.

1. Профессиональная компетентность. Это потребность быть мастером своего дела, потребность постоянного роста в профессиональной сфере. Для людей с выраженной потребностью в профессиональной компетентности важно признание их профессионального уровня и талантов.

2. Менеджмент. Потребность управлять, постоянно ощущать свою власть и значимость для людей, для дела и т.п., постоянное принятие управляющих решений и несение ответственности за них.

3. Автономия (независимость). Главное в оценке нового рабочего места, при выборе карьерной траектории — это свобода и независимость, демотиватором будут выступать ограничения, предписания, контроль. Цель таких людей иметь возможность работать самостоятельно, самим решать, как, когда и что делать для выполнения тех или иных задач.

4. Стабильность работы. Данные люди испытывают потребность в стабильной, надежной работе на длительное время, в высоких социальных гарантиях, которые предоставляет работодатель. За минимальный риск увольнения они зачастую жертвуют своими карьерными притязаниями.

5. Стабильность места жительства. Для таких людей важнее — жить в привычной среде, в своем населенном пункте, чем частые долгие командировки или переезд для развития карьеры.

6. Служение. Стремление приносить пользу людям, обществу, воплощать в работе свои идеалы и ценности. Служение общественно важной цели — вот главный тезис их карьеры.

7. Вызов. Потребность участвовать в решении уникальных задач, новизна, разнообразие, «вызов» — вот главные ценности людей с выраженной потребностью в вызове. К сожалению, зачастую сам процесс движения к цели для таких людей важнее, чем конкретная область деятельности или квалификация.

8. Интеграция стилей жизни. Гармоничное сочетание личной жизни и карьеры. Для них важно состояние равновесия и достаточность между личными интересами, карьерой, семьей и т.п. Отказ, жертва какой-либо составляющей для них не приемлемы.

9. Предпринимательство. Это предприниматели по духу. Их цель: создание собственного товара, реализация идеи, всего, что может быть отождествлено с их усилиями в бизнесе.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что включает в себя развитие персонала?
2. Какие факторы влияют на необходимость развития персонала в современных условиях?
3. Что понимают под электронным обучением, где оно применяется, какие процессы способствует развитию электронного обучения в организациях?

¹ Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала. СПб. : Речь, 2006.

4. Какие платформы наиболее целесообразно использовать в процессе становления системы электронного обучения в организации?
5. Что понимается под профессиональным развитием персонала?
6. Что понимают под кадровым ядром организации?
7. В чем заключается работа с кадровым ядром организации?
8. Назовите типы работников, которые составляют кадровое ядро организации.
9. В чем назначение корпоративного университета?
10. Назовите основные мероприятия по планированию карьеры.
11. Что понимается под техникой управления карьерой?
12. Назовите основные карьерные ориентации.

Литература

1. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник для вузов / М.И. Бухалков. М. : ИНФРА-М, 2005. 320 с.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник для вузов / В.Р. Веснин. М. : Проспект, 2008. 688 с.
3. Егоршин А.П. Основы управления персоналом : учебное пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2006. С. 94.
4. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А. Управление персоналом : учебно-методический комплекс. М. : Издательский центр ЕАОИ, 2009. 312 с.
5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2007.
6. Кибанов А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала : учебно-практическое пособие / Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Федорова И.А. ; под ред. А.Я. Кибанова. М. : Гос. ун-т упр., 2012.
7. Консультирование в управлении человеческими ресурсами : учебное пособие / под ред. Н.И. Шаталовой. М. : ИНФРА-М, 2012. С. 126.
8. <http://nspkrf.ru/> — Официальный сайт Национального совета при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям.
9. Технологии обучения и развития персонала в организации : учебник / М.В. Полевая, И.Н. Белогруд, Е.В. Камнева, [и др.] / М. : ИНФРА-М, 2017.
10. Указ Президента РФ от 16 апреля 2014 г. N 249 «О Национальном совете при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям». URL : <http://base.garant.ru/70637804/#friends#ixzz4oKc36wd0>
11. Управление персоналом : учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ, 2002. 560 с.
12. Управление персоналом : учебник / под общ. ред. А.И. Турчинова. М. : РАГС, 2002. 488 с.
13. Федеральный закон от 3 июля 2016 № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации».
14. Экономика и управление персоналом : энциклопедический словарь / под ред. С.И. Сотниковой. Новосибирск : Новосиб. гос. ун-т экономики и управления, 2012. 468 с.

Оценка человеческих ресурсов организации

9.1. Система оценки человеческих ресурсов: сущность, виды и основные методы

Оценка персонала представляет собой «целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик личности (характера, мотивации, способностей, навыков) требованиям исполняемой организационной роли»¹.

Оценка персонала в организации является своеобразным «сквозным» видом работы, так как присутствует на каждом этапе кадровой работы. Оценка «результатов труда различных должностных лиц различается своими задачами, значимостью, показателями, сложностью выявления результатов»².

Оценка персонала — «это процесс, позволяющий определить результаты работы и уровень профессиональной компетентности, учесть личностные, деловые качества работника, с целью раскрытия его потенциала и принятия дальнейших управленческих решений относительно его мотивации и развития»³.

Если раньше (да и сейчас в некоторых компаниях) в основном работодатели пытались оценить одну из функций (лояльность, профессионализм и т.д.), то сейчас все больше и больше руководителей интересует, как оценить совокупный человеческий ресурс предприятия. При этом оценка человеческих ресурсов иногда заменяется оценкой кадрового потенциала.

Основная цель оценки человеческих ресурсов: получение обоснованной информации о результатах работы работников для принятия управленческих решений (о повышении,

¹ Чиркова Т.В. Организационное поведение: учеб. пособие. СПб. : ИЭО СПбУТУиЭ, 2012. 201 с. URL : <http://e.lanbook.com/book/64041>

² Кибанов А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала. учебно-практическое пособие : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» и «Менеджмент организации» / [А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, И.А. Федорова] ; под ред. А.Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. Серия: Управление персоналом: теория и практика. М., 2012.

³ Одегов Ю.Г., Халиулина В.В. Значение оценки персонала в формировании системы вознаграждений // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2016. № 2. С. 84—87.

понижении, переводе на другую работу, направлении на обучение, выплате стимулирующих вознаграждений и др.).

Цели оценки персонала меняются в зависимости от разных факторов, в том числе от используемых элементов системы управления (табл. 9.1)

Таблица 9.1

Элементы системы управления человеческими ресурсами (цели и методы проявления оценки)

Элемент системы	Цель оценки	Оцениваемые качества	Методы оценки
Планирование персонала	Определение (качественное и количественное) возможности удовлетворения потребности в персонале на основе его развития	Характеристики работников (деловые и личностные), потенциал их развития	Анкетирование, собеседование, наблюдение, тесты, опросы, описательный метод оценки,
Подбор, отбор персонала	Отбор кандидата, максимально соответствующего требованиям рабочего места и организации	Все профессионально важные характеристики кандидатов	тестирование, биографический метод, метод сравнения, метод классификации,
Адаптация персонала	Ускорение процесса приспособления работника и организации	Коммуникативные качества, гибкость и динамичность	метод сравнения по парам, метод фиксированного распределения,
Стимулирование труда и мотивация персонала	В зависимости от результатов труда работника и его трудового поведения поощрение или наказание	Результаты труда индивида, отношение его к труду, трудовое поведение	метод оценки по решающей ситуации, метод рейтинговых поведенческих установок,
Развитие и обучение персонала	Перспективное обеспечение соответствия характеристик персонала условиям и целям развития организации	Деловые и личностные характеристики работника и возможности их развития и формирования	метод «АВС-анализ персонала», метод независимых судий, метод «360 градусов», ассессмент-центр,
Ротация персонала	Оптимизация использования трудового потенциала персонала	Профессионально важные характеристики работника и динамика их развития	деловые игры, оценка на основе моделей компетентности, метод функционально-стоимостной оценки,
Высвобождение персонала	Увольнение работников, не соответствующих требованиям организации, а также предупреждение увольнений работников, соответствующих требованиям и условиям организации	Удовлетворенность трудовой деятельностью в организации, комплекс деловых и личностных характеристик	метод с использованием коэффициента трудового участия и др.

Оценка человеческих ресурсов «может проводиться по двум направлениям:

- 1) оценка результатов труда за определенный промежуток времени;
- 2) оценка компетентности работника, эффективности его трудового поведения»¹.

¹ <http://dlib.rsl.ru>

Оценка человеческих ресурсов включает в себя:

- контроль за результатами профессиональной деятельности;
- проведение различных аттестационных мероприятий;
- анализ результатов контроля и аттестаций;
- доведение результатов контроля и аттестаций до работников.
- Выделяют субъект (табл. 9.2) и объект оценки.

Таблица 9.2
Субъекты оценки человеческих ресурсов

Формальные субъекты оценки, принимающие управленческие решения по результатам оценки	Неформальные субъекты оценки, дающие заключение, которое учитывается формальными субъектами оценки
линейные руководители проводят оценочные мероприятия, и несут ответственность за объективную и полную информацию для проведения оценки;	сотрудники, которые структурно взаимосвязаны с оцениваемыми;
специалисты службы управления персоналом	независимые эксперты
	центры оценки

Часто используется комбинированная оценка, когда оценщиком выступают сразу несколько субъектов.

Объектом оценки выступают отдельные работники, или группа работников, выделенная по определенному критерию.

Предметом оценки результатов труда персонала являются профессиональная компетентность, результативность труда и личные качества работников (рис. 9.1).

Устанавливаемые критерии и показатели оценки должны быть целенаправленными, разнообразными, связанными с предметом оценки, могут быть общими для всех работников организации или специфичными — для конкретной должностной позиции.

Критерий оценки — это порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным в организации требованиям.

Результативность труда оценивают по двум группам показателей:

- «жесткие» (прямые) — легко измеримы, поддаются объективной количественной оценке и всегда устанавливаются заранее; на их основе определяется степень достижения поставленных целей»¹;

- «мягкие» (косвенные) — косвенным образом влияющие на достижение результатов; их невозможно количественно определить, так как они «характеризуют работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности», отличаются некоторой зависимостью от субъективного мнения оценщика.»²

Оценку результатов труда необходимо проводить для всех категорий работников. Легче оценить результаты для категории рабочих и намного сложнее — для руководителей и специалистов.

Результаты труда руководителей определяют по итогам производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или структурных подразделений.

¹ URL : <http://dlib.rsl.ru>

² Там же.



Рис. 9.1. Показатели оценки результативности трудовой деятельности работника

Источник: Одегов Ю.Г., Павлова В.В., Теленная Л.С. Анализ показателей оценки результативности трудовой деятельности работника и бизнес-модели организации // Статистика и экономика. Т. 13. № 6. 2016. С. 64—70.

Результаты труда специалистов определяются исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

Система оценки человеческих ресурсов должна быть объективной; относительно свободной от влияния ситуативных факторов; достоверной; комплексной; понятной; встроенной в общую систему управления человеческими ресурсами в организации; с возможностью прогноза — оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;

Этапы оценки персонала:

- 1) описание функций сотрудника;
- 2) определение требований;
- 3) оценка по конкретным критериям;
- 4) расчет итоговой оценки;

- 5) сравнение со стандартом;
- 6) оценка выраженности компетенций или выполнения работы;
- 7) доведение результатов оценки до подчиненного.

Для проведения оценки используют различные методы. Существуют разные классификации методов в зависимости от критерия выделения (табл. 9.3).

Таблица 9.3
Классификации методов оценки человеческих ресурсов

Критерий классификации	Метод оценки
По субъекту оценки	индивидуальные методы
	групповые методы
	самооценка
По предмету оценки	методы, применяемые для оценки личностных характеристик
	методы, применяемые для оценки результатов труда
	методы, применяемые для оценки процесса труда.
По средствам представления информации	вербальные методы
	формализованные (знаковые, графические) методы
	комбинированные методы
По целям	прогностические методы
	практические методы
По результатам	качественные методы
	количественные методы
	комбинированные методы
По объекту	методы оценки деятельности руководителей
	методы оценки исполнительского персонала.

Представим краткую характеристику методов оценки человеческих ресурсов:

1. Метод анкетирования — один из наиболее распространенных методов оценки персонала. В анкету включают набор вопросов, и респондент анализирует наличие или отсутствие указанных черт у оцениваемого, отмечая соответствующий вариант.

2. Собеседование (интервью) — беседа, с целью получения информации об уровне профессионально важных качеств оцениваемого работника. Различные виды собеседования часто используется при приеме на работу (например, собеседование по компетенциям, структурированное, ситуационное и др.)

3. Описательный метод оценки — оценивающий анализирует и описывает положительные и отрицательные характеристики в поведении оцениваемого сотрудника.

4. Тестирование — психодиагностические тесты для оценки психологических характеристик работника. Выделяют три группы тестов:

- 1) квалификационные, определяющие степень квалификации сотрудника;
- 2) психологические, оценивающие личностные качества сотрудника;
- 3) физиологические, выявляющие физиологические особенности.

Преимущество тестов в том, что они позволяют получить количественную характеристику, и возможна компьютерная обработка результатов, но с помощью тестов нельзя оценить потенциальные возможности работников.

5. Биографический метод — анализируются характер образования, физическое развитие, пол, возраст, стаж и опыт работы, данные личного дела и на основании этого делается заключение о характеристиках личности работника и его возможных перспективах.

6. Аттестация — «оценка деятельности работника исходя из определенных условий и требований, предъявляемых к нему по занимаемой должности. В отличие от других методов, аттестация — процесс регламентированный законодательно и более формализованный»¹.

7. Метод сравнения — шкалирование личных качеств оцениваемого работника и определение соответствия работника занимаемой должности по соответствию выявленных оценок эталонным, либо сравнением результатов, полученных от сотрудников одной и той же должности.

8. Метод классификации — этот метод основан на ранжировании оцениваемых по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера.

9. Метод сравнения по парам — оценка группы сотрудников, находящихся в одной должности. В группе производится сравнительная оценка между оцениваемыми данной группы, после чего подсчитывается количество раз, когда оцениваемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг в группе

10. Метод фиксированного распределения — при данном методе лицу, проводящему оценку, переписывается дать работникам оценки в рамках заранее фиксированного распределения оценок. Например: 15% — неудовлетворительно, 20% — удовлетворительно, 45% — вполне удовлетворительно, 20% — хорошо, 10% — отлично, Итого: 100%

11. Метод оценки по решающей ситуации — для использования этого метода специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в типичных ситуациях для оценки деловых качеств сотрудника. Обычно данный метод используется в оценках, выносимых руководителем.

12. Метод рейтинговых поведенческих установок — основан на использовании «решающих ситуаций», из которых выводятся требуемые личные от работника деловые и личные качества, которые и становятся критериями оценки.

13. Метод наблюдения — фиксация поведения сотрудника в различных ситуациях. Метод трудоемкий и требует существенных временных и материальных затрат.

14. Метод независимых судей — независимые члены комиссии — 6—7 человек — задают оцениваемому разнообразные вопросы, параллельно отмечая на подготовленных бланках правильно или нет ответил оцениваемый.

15. Метод «360 градусов оценки» — «круговая оценка» работника его руководителями, коллегами, подчиненными. Возможно получить полную картину личностных и профессиональных качеств, знаний и умений сотрудника, а также высокую степень объективности оценки.

16. Метод Ассессмент-центр — проводится специальная оценочная сессия для группы сотрудников, на которой проходит наблюдение ассессоров (оценщиков) за поведением оцениваемых работников в реальных рабочих ситуациях или при выполнении ими различных заданий.

17. Метод деловых игр — оценка работников происходит в рамках специально разработанных организационных и имитационных деловых игр. Часто используется для оценки эффективности командной работы персонала.

¹ Герш М.В. Оценка персонала. URL : <http://lexandbusiness.ru/view-article.php?id=2292>

18. Метод оценки на основе моделей компетентности — выявление соответствия компетенций работника модели компетентности должности или корпоративной модели. Разрыв между существующим и необходимым уровнем компетентности является основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития.

19. Метод управления посредством постановки целей — руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок. Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации. Результаты должны быть измеримыми хотя бы в процентах. Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов.

20. Метод «АВС — анализ персонала» — представляет собой тест анкетного типа, который включает в себя до 20 критериев, описывающих личностные качества, а также до 20 критериев, определяющих профессиональные требования.

21. Метод функционально-стоимостной оценки — методология комплексной системной оценки качества исполняемых работником функций в стоимостном выражении, направленная на обеспечение его развития при минимальных затратах на всех стадиях жизненного цикла.

22. Метод с использованием коэффициента трудового участия (КТУ) — обобщенная количественная оценка трудового вклада рабочих, руководителей, специалистов, других служащих в общие результаты работы.

23. Онлайн-оценка позволяет провести диагностику и оценку персонала дистанционно. Существует шанс искажения восприятия поведенческих реакций, но можно оценить большое количество работников, сэкономив время и деньги. Применение виртуальных способов оценки применимо в крупных компаниях, чьи подразделения распределены территориально.

Оценка персонала — это ключевое направление работы с персоналом и важнейший инструмент повышения эффективности труда работников. Все рассмотренные виды и методы оценки персонала в настоящее время применяются в организациях Российской Федерации с разной степенью успешности, в зависимости от цели и задач оценки персонала. Используя результаты оценки, руководители смогут более полно раскрыть потенциал своих сотрудников, что положительно повлияет на результаты их трудовой деятельности и будет способствовать росту доходов в организации.

9.2. Независимая оценка квалификации на соответствие профессиональным стандартам в рамках национальной системы квалификации

Актуальность вопросов создания современной эффективной системы профессиональных квалификаций сегодня признается всеми. Переход России на качественно новый уровень развития активизирует развитие систем добровольной сертификации в различных областях трудовой деятельности. Работодатели сегодня предъявляют повышенные требования к человеческим ресурсам, растет спрос на квалифицированную рабочую силу.

В 2014 году был создан Национальный совет при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям в соответствии с Указом Президента Российской

Федерации от 16.04.2014 № 249. Он стал единой платформой подготовки и реализации стратегии развития национальной системы квалификаций в стране.

«Национальный совет при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям (НСПК) — консультативный орган при Президенте Российской Федерации, образованный в целях рассмотрения вопросов, касающихся создания и развития системы профессиональных квалификаций в Российской Федерации»¹.

«За время работы Национального совета он стал авторитетным органом, консолидировавшим усилия работодателей, профсоюзных организаций и органов государственной власти для решения вопросов развития национальной системы квалификаций. Национальный совет проводит экспертизу проектов законодательных и иных нормативных правовых актов Российской Федерации по вопросам развития системы профессиональных квалификаций в Российской Федерации. Национальный совет рассматривает проекты профессиональных стандартов. На основании заключений Национального совета принимается решение об утверждении профессиональных стандартов. Национальный совет координирует работу, направленную на повышение качества профессионального образования... создает советы по профессиональным квалификациям...»²

С 2013 года в России разрабатываются профессиональные стандарты, на сегодняшний день утверждено более 800 профессиональных стандартов. Однако, «профессиональные стандарты как документы нового типа, предоставляющие наиболее полную и актуальную информацию о требованиях к квалификациям, необходимым для выполнения конкретных видов трудовой деятельности, начали разрабатываться в России в середине 90-х гг. прошлого века. Инициаторами в этом процессе выступали представители бизнес-сообщества, которые, не дожидаясь действий государственных органов, самостоятельно создавали профессиональные стандарты, содержание которых отражало представление (понимание) бизнеса о требуемом уровне квалификации работников. При формировании профессиональных стандартов применялись различные подходы, методы и форматы (макеты) документов, что затрудняло их эффективное использование.»³

Профессиональный стандарт — это нормативный документ содержащий минимально необходимые требования к профессии по квалификационным уровням и компетенциям с учетом обеспечения качества, продуктивности и безопасности выполняемых работ.

«Профессиональный стандарт — характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции»⁴. Реестр всех принятых стандартов ведет Министерство труда РФ на сайте: profstandart.rosmintrud.ru/

НСПК разрабатывает предложения к проектам нормативных правовых документов по вопросам независимой оценки квалификации: по формированию организационных механизмов развития и проведению системы оценки профессиональных квалификаций.

Система оценки квалификаций нужна только как живой работающий механизм и абсолютно неприемлема как формальное номенклатурное явление. Система должна гарантировать рост результативности работы предприятий и развитие производственного комплекса

¹ Указ Президента РФ от 16.04.2014 № 249 «О Национальном совете при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям» // Система ГАРАНТ — <http://base.garant.ru/70637804/#friends#ixzz4oKc36wd0>

² Официальный сайт Национального совета при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям. URL : <http://nspkrf.ru/about.html>

³ Шохин А. Национальная система квалификаций: ретроспектива и перспектива. URL : <http://businessofrussia.com/mar-2015/item/1081-sys-qualhtml>

⁴ Трудовой кодекс РФ. Ст. 195.1.

страны через качество и квалификацию кадров. Она должна обеспечивать инструментами, которые наращивают сложность квалификаций и сложность российской экономики. При правильной реализации, считают эксперты, система оценки квалификации позволит перейти от решения задач подготовки кадров на локальном уровне предприятий к решениям на уровне отрасли. В целом эта система должна стать тем инструментом, который обеспечивает коммуникацию, преодолевая разрывы между отраслями и регионами, 55 возникшие при распаде советской системы. Информация и новые кадры из системы могут быть той «свежей кровью» или энергией, которая обеспечит взаимодействие и даст силы для нового технологического перехода. Разрыв в странах Европы и США между производственными системами и вузами, по оценке экспертов, составляет порядка 15 лет. Это означает, что для России внедрение системы синхронизации образовательных и профессиональных стандартов может стать зоной роста и преодоления отставания в компетенциях и моделях от передовых западных стран.

С 1 января 2017 г. вступил в силу Федеральный закон от 03.07.2016 № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации». Данный Закон устанавливает правовые и организационные основы и порядок проведения независимой оценки квалификации работников или лиц, претендующих на осуществление определенного вида трудовой деятельности, а также определяет правовое положение, права и обязанности участников такой независимой оценки квалификации (ст. 1).

«Независимая оценка квалификации работников или лиц, претендующих на осуществление определенного вида трудовой деятельности — процедура подтверждения соответствия квалификации соискателя положениям профессионального стандарта или квалификационным требованиям, установленным федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, проведенная центром оценки квалификаций в соответствии с настоящим Федеральным законом»¹.

Федеральный закон наделяет совет по профессиональным квалификациям полномочиями по организации проведения независимой оценки квалификации по определенному виду профессиональной деятельности, который будет организовывать центры оценки квалификаций (юридическое лицо, осуществляющее проведение независимой оценки квалификации.)

Оценку проводит центр оценки квалификаций и ее целью является установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям внешних профессиональных стандартов, разработанных вне конкретной организации профессиональными сообществами. Сертификация позволяет установить и удостоверить более широкую область собственной компетенции специалиста, дает гарантию уровня его профессионализма, позволяет специалисту использовать больший диапазон смены профессиональных ролей при соответствующей дополнительной профессиональной подготовке.

На этапе подбора персонала оценка соответствия служит гарантией будущего качества работы. Количество сертифицированных сотрудников влияет на увеличение нематериальных активов организации, ее конкурентоспособность. Поэтому подготовка персонала организации к восприятию процедуры оценки квалификации, обеспечение возможности ее прохождения является мощным долговременным мотивирующим фактором развития кадрового потенциала.

Цели проведения оценки:

- 1) создание условий для работы организаций, учреждений всех форм собственности на едином товарном рынке Российской Федерации по выпуску конкурентоспособной продукции;

¹ Федеральный закон от 03.07.2016 № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации».

- 2) содействие организациям в подборе компетентного персонала на рынке труда;
- 3) защита потребителя от недобросовестного изготовителя, использующего в процессе создания продукции (оказания услуги) трудовые ресурсы, имеющие уровень профессиональной квалификации, не соответствующей заявленному качеству выпускаемой продукции или оказываемой услуги;
- 4) защита права граждан на выполнение работы в соответствии с имеющейся компетентностью;
- 5) обеспечение безопасности окружающей среды, жизни, здоровья и имущества, компетентностью должностных лиц и отдельных категорий работников, обусловленной профессиональными стандартами;
- 6) обеспечение эволюции профессий и квалификаций, переход от рынка труда к рынку профессиональных компетенций.

Принципы оценки квалификаций:

- добровольность прохождения процедур оценки квалификаций;
- открытость и достоверность информации о процедурах и результатах оказания услуг по оценке квалификаций, своевременность ее представления;
- адаптированность процедур оценки к изменяющимся требованиям к квалификациям;
- независимость и объективность оценки квалификаций, делегированной независимым экспертам;
- обеспечение конфиденциальности в отношении персональных данных, полученных при проведении оценки квалификаций.

Процедура оценки квалификаций базируется на профессиональных стандартах по видам деятельности. К каждому профессиональному стандарту разрабатываются комплекты оценочных средств, критерии оценки квалификаций. «Оценочные средства для проведения независимой оценки квалификации — комплекс заданий, критериев оценки, используемых центрами оценки квалификаций при проведении профессионального экзамена»¹.

«Независимая оценка квалификации проводится в форме профессионального экзамена центром оценки квалификаций в порядке, установленном Правительством Российской Федерации.

Профессиональный экзамен проводится по инициативе соискателя за счет средств соискателя, иных физических и (или) юридических лиц либо по направлению работодателя за счет средств работодателя в порядке, установленном трудовым законодательством»².

Этапы проведения оценки квалификации

1. Принятие решения соискателем, какую именно квалификацию нужно подтвердить.
2. Анализ, существует ли соответствующий профессиональный стандарт. Реестр профстандартов находится на специальном сайте Минтруда России (<http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/>).
3. Нахождение Центра оценки квалификаций (на сайте Минтруда России необходимо посмотреть, какая организация занималась разработкой профстандарта; создан и аккредитован ли ЦОК соответствующим советом по профессиональным квалификациям).
4. Подача соискателем в центр оценки квалификаций письменного заявления по установленному образцу (лично, или через законного представителя, или в форме

¹ Федеральный закон от 03.07.2016 № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации».

² Там же.

электронного документа с использованием информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети «Интернет»). К заявлению необходимо приложить копию паспорта, согласие на обработку персональных данных, фотографию и, возможно, еще дополнительные документы — в зависимости от конкретной квалификации.

5. Рассмотрение заявления, идентификация соискателя, принятие решения по заявлению.
6. Проведение оценки квалификации (профессиональный экзамен).
7. «По итогам прохождения профессионального экзамена соискателю в 30-дневный срок центром оценки квалификаций выдается свидетельство о квалификации, а в случае получения неудовлетворительной оценки при прохождении профессионального экзамена — заключение о прохождении профессионального экзамена, включающее рекомендации для соискателя. В течение этого срока осуществляются проверка, обработка и признание результатов независимой оценки квалификации соискателя советом по профессиональным квалификациям»¹.
8. «Сведения о выданных свидетельствах о квалификации вносятся национальным агентством развития квалификаций в реестр»².

Соискатель, который не согласен с решением, принятым центром оценки квалификаций по итогам прохождения профессионального экзамена, вправе подать письменную жалобу в апелляционную комиссию совета по профессиональным квалификациям.

Оценка квалификаций дает целый ряд очевидных преимуществ, представленных в табл. 9.4

Таблица 9.4
Преимущества оценки квалификации

Преимущества сертификации для	
работника	организации, участвующей в процедуре сертификации персонала
Подтверждение независимой организацией уровня квалификации и профессионального мастерства на текущий момент времени.	Возможность управлять сохранением и развитием кадрового потенциала организации через владение информационной базой профессиональных кадров.
Документально оформленное свидетельство профессионализма, которое позволит различным категориям работников, с различным стажем или только выходящим на рынок труда, получить официальное признание их компетенции и квалификации, что определит их ценность для рынка труда с одной стороны, а с другой — позволит выявить пути для дальнейшего обучения и профессионального роста	Получение реальной независимой оценки уровня профессиональной пригодности работников, качества подготовки выпускников учреждений профессионального образования, сопоставление соответствия персонала заявленному качеству выпускаемой продукции
Повышение шансов трудоустройства с учетом качества своей подготовки	Возможность подбора более компетентного персонала

¹ Федеральный закон от 03.07.2016 № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации».

² Там же.

Преимущества сертификации для

работника	организации, участвующей в процедуре сертификации персонала
Основание для заключения трудового договора по эффективному контракту	Возможность сформировать рекомендации по перспективному направлению процессов внутрифирменного обучения, стимулировать персонал на повышение уровня своей квалификации, активизировать его профессиональный рост через непрерывное целевое наращивание компетенций
Приоритетность продвижения по служебной лестнице	Стимулирование персонала на повышение уровня квалификации
Подтверждение качества и надежности всех выполняемых работником операций	Повышение имиджа организации на российском и международном рынках, допуск к участию в международных тендерах и проектах
Дополнительное основание для повышения заработной платы	Возможность получения приоритетности инвестирования, кредитования
Обеспечение психологической комфортности и уверенности в собственных возможностях	Повышение общей конкурентоспособности организации за счет мотивации и эффективности труда работающих, обеспечение требований международных рынков труда, продукции, товаров и услуг, возможность реализации продукции (услуг) по обоснованным ценам
Повышенное внимание руководства предприятия, доверие и уважение к обладателю сертификата	Подтверждение партнерам по бизнесу своей надежности и др.
Защиту от недобросовестного предпринимателя	Защиту от недобросовестного кандидата на вакансию при подборе кадров

Введение системы независимой оценки квалификаций позволит повысить возможности работников повышать квалификацию на протяжении всей жизни, серьезно влиять как на повышение производительности труда, так и на улучшение компетенции работников и всех специалистов¹.

«Однако, пока на сегодняшний день, четкого представление о работе центров оценки квалификаций нет. С одной стороны, имеется понимание, что оценка квалификации — лишь один из элементов целостной системы взаимодействия образовательной системы, рынка труда и его индивидуальных представителей и работодателей. С другой стороны, понять, как эта система действует в реальности, без практики сложно.

Единой модели работы центров оценки квалификаций у различных советов по профессиональным квалификациям нет — вероятно, специфика отрасли всегда будет порождать в их деятельности некоторые особенности. Наиболее целостно среди участников исследования работу с ПС и организацию системы оценки понимают СПК отраслей с преобладанием ручного труда. Например, активно, в том числе на коммерческой основе, разворачивает систему ЦОК — более 1200 оценок за год — СПК в области сварки. Здесь же проводится активная работа с работодателями через РСПП, есть опыт переработки профессионального

¹ Топилин М. О развитии системы оценки профессиональных квалификаций. URL : <http://www.rosmintrud.ru/labour/15/10>

стандарта в образовательный. В отраслях, где функция труда более сложна и затрагивается большее количество нюансов и интересов, модель работы усложняется.

СПК в области управления персоналом для апробации стандартов и системы оценки специалистов своей области выбрал формат общероссийского конкурса мастерства. Для этого были разработаны кейсовые практические задания, на которые участники давали развернутый письменный ответ. Процедура оценки была организована в онлайн-режиме на базе специально разработанного интернет-портала. Обработку и оценку результатов проводят эксперты в области управления персоналом¹.

На стадии завершения апробации стандартов и формирования оценочных процедур находятся представители различных направлений СПК финансовых рынков. В качестве оценочного средства для подтверждения высших квалификаций по профессии оценщика опробована публичная процедура защиты индивидуальных проектов по результатам деятельности. В результате СПК финансовых рынков вызвал дополнительный интерес к своей деятельности, позиционировал себя как институт развития и продвинул идею профессиональной сертификации и оценки квалификации среди стейкхолдеров.

9.3. Сертификация человеческих ресурсов организации на соответствие профессиональным стандартам

Государственная политика Российской Федерации ориентирована на инновационные изменения, что предполагает наличие квалифицированных кадров, отвечающих текущим и стратегическим потребностям национальной экономики. Подготовка высококвалифицированных кадров включена в число приоритетов при реализации основных положений Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации.

В последние годы происходят существенные преобразования в сфере управления человеческими ресурсами и складывающимися социально-трудовыми отношениями, что связано с появлением новых профессий, исчезновением старых, процессом трансформации компетенций. Рынком труда все более востребованными становятся высококвалифицированные специалисты, не только по традиционным, но и по принципиально новым профессиям, не имеющим отечественных аналогов. Это обуславливает необходимость подготовки специалистов иной формации, способных быстро и адекватно реагировать на изменения в производственном процессе, обеспечивая формирование новых современных компетенций. Отсутствие непрерывного процесса воспроизводства рабочей силы, соответствующей требованиям рынка труда, стало тормозом экономического развития отраслей экономики. Подготовка рабочих кадров высокой квалификации, от которых в решающей мере зависит конкурентоспособность высокотехнологичных производств, отстает от происходящих изменений в сфере труда. Это несоответствие проявляется в отсутствии необходимого количества квалифицированных рабочих и специалистов, владеющих современными теоретическими знаниями и навыками эффективной практической работы.

В соответствии с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г., Указами Президента РФ («О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» от 07.05.2012 № 597 и «О национальном совете при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям» от 16.04.2014 № 249), Федеральным законом от 02.05.2015 № 122-ФЗ

¹ URL : <http://media.rspp.ru/document/1/3/6/36a96663cf4debd85294d23a4016ac3f.pdf>

«О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», другими нормативными и правовыми актами, в Российской Федерации начато формирование Национальной системы квалификаций (НСК) как инструмента управления рынком труда.

Основной задачей НСК является создание условий для роста производительности труда на основе высококачественной подготовки кадров.

Необходимость внедрения системы НКС обусловлена такими проблемами российского рынка труда, как:

- разрыв между спросом и предложением рабочей силы, обусловленный несоответствием ее качественных характеристик;
- недостаточная ориентированность профессионального образования на перспективные и текущие потребности рынка труда;
- отсутствие необходимой и достаточной базы современных профессиональных стандартов, позволяющих согласовывать требования к квалификациям сферы труда и сферы образования;
- слабая активность профессиональных сообществ, объединений работодателей в поддержке современных систем квалификации работников;
- отсутствие легко реализуемого алгоритма заполнения вакансий по рабочим и инженерным профессиям.

НСК призвана обеспечить взаимодействие сфер профессионального образования и занятости в целях повышения качества подготовки работников и усиления их конкурентоспособности на рынке труда. Эти преобразования направлены на сохранение и развитие человеческого потенциала.

В НСК входит несколько инструментов управления, являющихся одновременно и базовыми документами системы квалификаций:

- национальная рамка квалификаций;
- отраслевые рамки квалификаций;
- профессиональные стандарты;
- образовательные стандарты;
- национальная система оценки результатов образования и сертификации.

Рамки квалификаций представляют собой обобщенное описание квалификационных уровней, признаваемых на общефедеральном уровне, и основных путей их достижения на территории России, в том числе в отраслевом разрезе с учетом их специфики. Общенациональные требования к квалификации устанавливаются в профессиональных стандартах. Именно в них описано содержание трудовой деятельности и определены требования к квалификации работника. Национальная система оценки результатов образования и сертификации предусматривает единые для всех уровней профессионального образования механизмы накопления и признания квалификаций на национальном и международном уровнях.

Основными элементами формирования НСК являются:

- анализ и прогноз рынка труда,
- профессиональные стандарты,
- образовательные стандарты,
- система образования (включая профессиональную ориентацию),
- контрольно-измерительные средства,
- независимая оценка квалификаций.

Взаимосвязь основных элементов формирования НСК приведена на схеме (рис. 9.2).

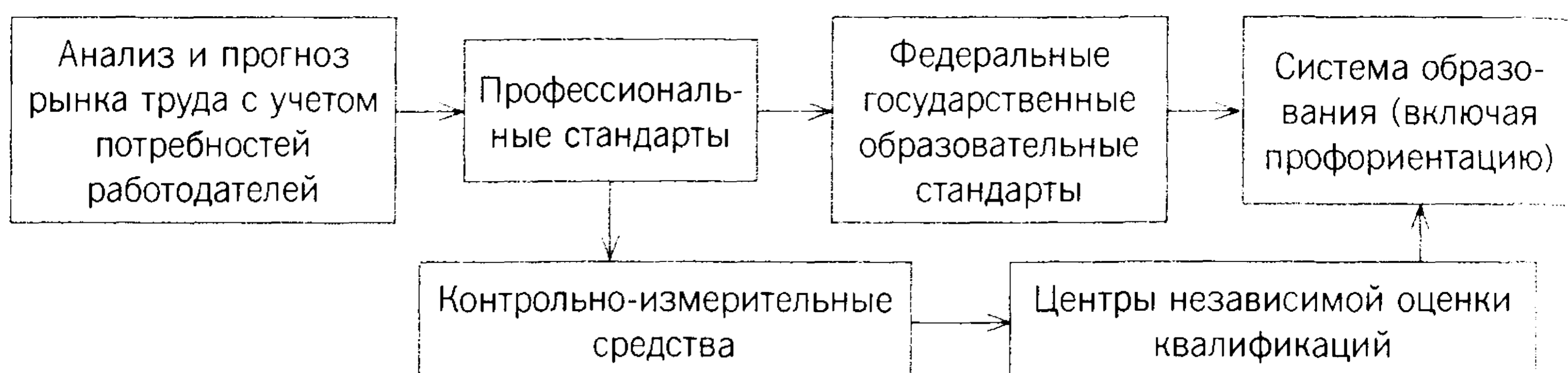


Рис. 9.2. Основные элементы формирования НСК

НСК решает совокупность взаимосвязанных задач:

- 1) инициирование разработки профессиональных стандартов;
- 2) организация работы по формированию национального справочника профессий;
- 3) организация актуализации государственных образовательных стандартов и образовательных программ;
- 4) создание центров независимой оценки квалификаций.

Регулирование НСК строится в результате взаимодействия Федеральных органов власти, образовательных учреждений, профсоюзов и работодателей (рис. 9.3).

В настоящее время создано около 30 Советов по профессиональным квалификациям по видам деятельности (в том числе в таких областях и отраслях, как атомная энергия; машиностроение; агропромышленный комплекс, ракетная техника и космическая деятельность; мебельная и деревообрабатывающая промышленность; жилищно-коммунальное хозяйство и др.).

Развитие системы НСК направлено:

- на повышение качества квалификаций кадрового ресурса;
- интеграцию международных требований и актуальных требований работодателей в систему кадрового обеспечения российской экономики;
- снижение нагрузки в части базовых знаний на корпоративную систему образования;
- изменение тарификации труда;
- упорядочение сертификации персонала;
- оптимизацию корпоративных систем управления персоналом.

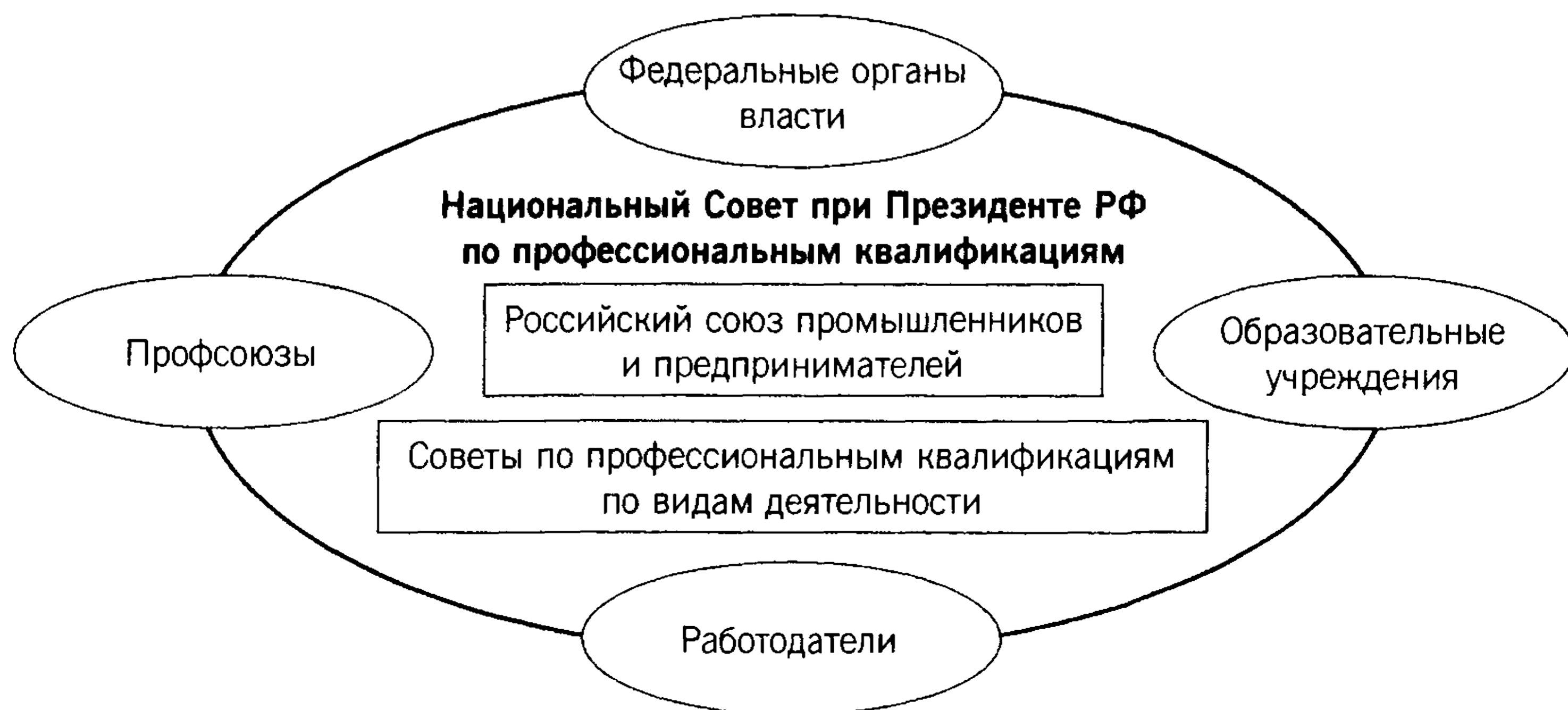


Рис. 9.3. Механизм регулирования национальной системы квалификаций

В соответствии с Федеральным законом «О независимой оценке квалификации» от 03.07.2016 № 238-ФЗ, оценка квалификаций является добровольной для работников и работодателей (если иное не определено нормативными и правовыми документами), не влечет за собой обязательных последствий или требований, проводится за счет средств соискателя либо иных физических или юридических лиц¹.

Организационную, методическую и экспертную поддержку Национальному Совету при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям оказывает Национальное агентство развития квалификаций (НАРК), которое выходит с предложениями по наделению полномочиями Советов по профессиональным квалификациям и Центров оценки и сертификации квалификаций, осуществляет мониторинг и контроль деятельности Центров оценки и сертификации квалификаций (рис. 9.4).

Распоряжением Правительства РФ от 14.05.2015 № 881-р утвержден план-график формирования сети Центров оценки и сертификации квалификаций² (табл. 9.5).

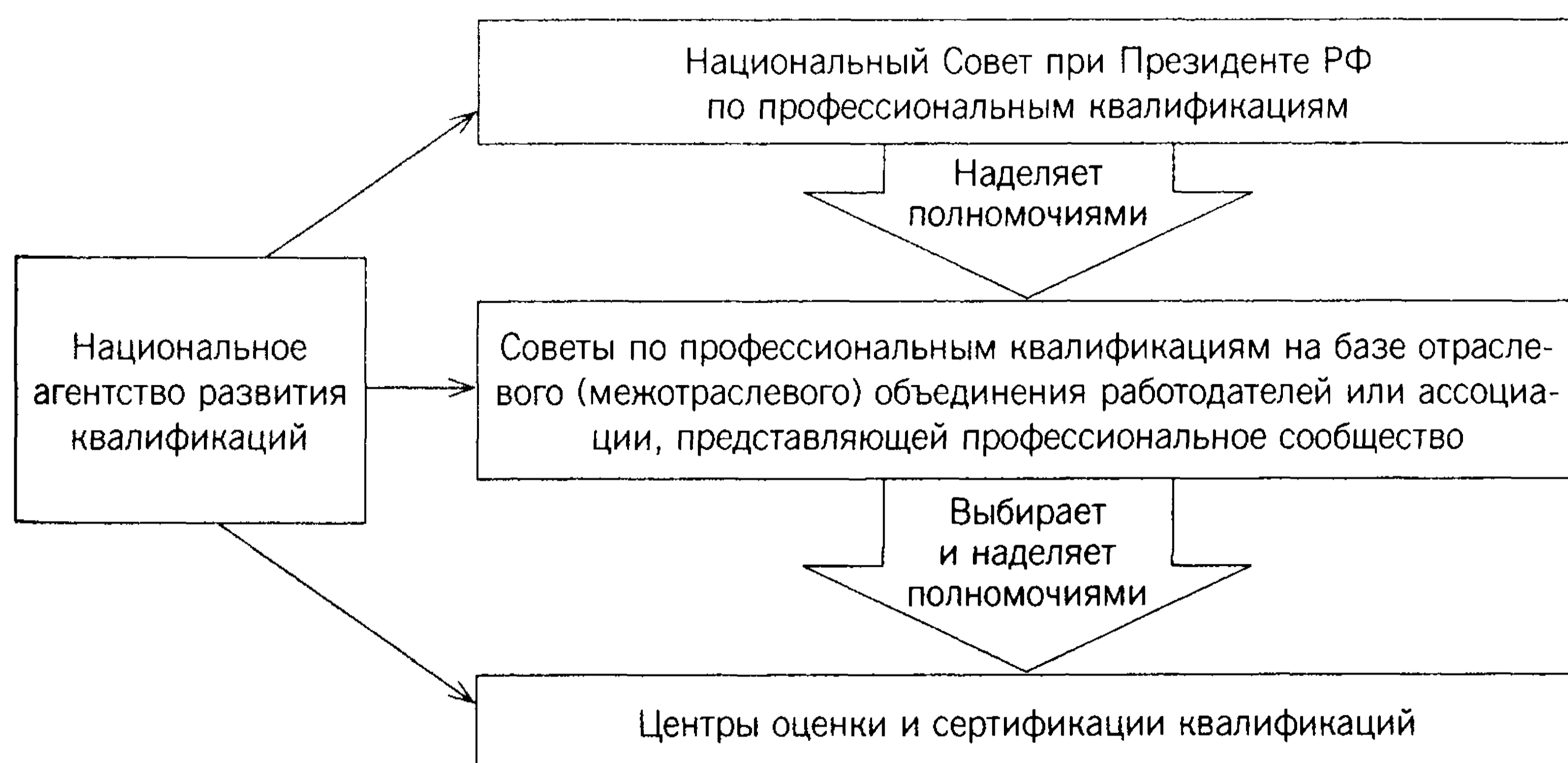


Рис. 9.4. Организационная схема независимой оценки квалификаций

Поскольку механизмы формирования национальной системы квалификаций определены на федеральном уровне, то в настоящее время стоит задача координации работы и развития этой системы на уровне регионов Российской Федерации. Важнейшим элементом этой системы являются профессиональный стандарт, понятие которого впервые внесено в Трудовой кодекс в конце 2012 г. В соответствии с постановлением Правительства РФ с 01.07.2016 действует новая статья ТК РФ — 195.3, которая определяет порядок применения профессиональных стандартов³. Соблюдать профессиональные стандарты обязаны

¹ Федеральный закон от 03.07.2016 № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации». URL : <http://base.garant.ru/71433946/>

² Распоряжение Правительства РФ от 14.05.2015 № 881-р «Об утверждении плана-графика формирования сети независимых центров сертификации профессиональных квалификаций». URL : <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70924784/>

³ Профессиональные стандарты: когда и как их должны применять работодатели/ URL : <http://www.buhonline.ru/pub/comments/2016/4/11009>

все работодатели, если профессия или должность работника связаны с предоставлением льгот и компенсаций либо для работы на этой должности есть ограничения, требования к такой профессии или должности должны соответствовать квалификационному справочнику или профессиональному стандарту. Работодатель в трудовом договоре с работником должен указывать эту должность точно так, как она определена в квалификационном справочнике или профстандарте.

Таблица 9.5

План-график создания Центров оценки и сертификации квалификаций

Советы по национальным квалификациям	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	количество центров	человек, прошедших сертификацию	количество центров	человек, прошедших сертификацию	количество центров	человек, прошедших сертификацию
ЖКХ	—	—	64	4 510	98	31 780
Сварка	15	970	53	2 340	62	4 610
Наноиндустрия	—	—	1	30	2	130
Лифтовая отрасль	2	200	5	500	5	500
Строительство	10	300	41	1 890	86	5 450
Машиностроение	3	1 200	11	8 400	14	25 200
Ж/д транспорт	1	400	1	400	1	400
Союз «Ворлд-скиллс Россия»	5	610	15	1 230	21	2 335
ВСЕГО	36	3 680	191	19 300	289	70 405

Потребность во введении профессиональных стандартов обусловлена тем, что характеристики должностей, содержащихся в Единых квалификационных справочниках, в настоящее время уже не соответствуют ситуации на рынке труда. Универсальность нововведения в том, что профстандарт конкретизировано описывает деятельность специалиста, характеризуя ее наличием и содержанием тех или иных знаний и умений. Это позволяет облегчить решение множества проблем, например, связанных с определением льгот и надбавок. Действие профстандартов устанавливает зависимость льгот не от названия должности, а от функционала сотрудника, его профессиональных качеств. В условиях постоянно меняющихся требований рынка труда, предполагается, что профстандарты будут дополняться каждые три года, а по некоторым позициям — каждые пять лет.

Целью введения системы профстандартов является соотнесение российских специальностей и международных требований. Профстандарты для осуществления конкретной профессиональной деятельности в должностной иерархии определяют набор необходимых и достаточных требований к квалификации. Они позволяют структурировать профессиональную деятельность работника, исключать дублирование трудовых функций по должностям, описывая требования к трудовым функциям и качеству их выполнения.

Существует прямая зависимость профстандарта от качества, продуктивности и безопасности выполняемых работ, поскольку он включает обязательные требования к профессии по квалификационным уровням с учетом обеспечения защиты. Следовательно, работодатели получают качественные критерии для оценки персонала, с помощью которых они смогут контролировать профессионализм работников, повышать качество их работы, ее эффективность и безопасность. Ввиду этого профстандарт имеет все основания стать эффективным инструментом воздействия на персонал.

Прогнозируется, что внедрение профстандартов позволит решить проблему кадрового дефицита. За последние годы рынок труда сильно модифицировался: появились новые отрасли, новые специальности, выросли требования к квалификации работников. Одна из причин того, что специалистов не хватает, а выпускники долгое время не могут найти работу является разрыв между требованиями работодателей и уровнем профессиональной подготовки. Стандарты признаны оказывать регулирующее воздействие на систему образования с целью достижения ее соответствия требованиям рынка труда.

Для трудового коллектива введение профессиональных стандартов также выгодно. Поскольку профстандарты унифицируют трудовые функции — работник будет лучше знать круг своих функций и задач. Объективно оценивая свои знания, умения и навыки, можно разработать рациональный план повышения профессиональной компетенции для дальнейшего карьерного роста. А подтверждение соответствия профстандарту станет действенной рекомендацией при устройстве на работу. Кроме того, профстандарты ориентированы на индивидуальное развитие работников организации, имеющие многообразные формы.

При позитивном сценарии развития в 2017—2018 гг. на российском рынке труда появится радикально новый механизм взаимодействия субъектов трудового права, в рамках которого будет структурирован и четко обозначен критерий квалификации работника, определяемый по итогам независимой аттестации (сертификации), что обеспечит объективное подтверждение уровня квалификации работника, а работодатель будет уверен в соответствии сотрудника заявляемому уровню. Образовательные организации должны пройти общественную аккредитацию объединений работодателей, профессионально-общественную аккредитацию их образовательных программ, наладить в соответствии с ними современный образовательный процесс и на основании новых образовательных стандартов принять от объединений работодателей образовательный заказ, сгруппированный государством.

Исходя из этого перед российской системой образования стоят сложные задачи. С одной стороны, система образования должна стать адаптивной к внешним условиям, способной отвечать, как на потребности и интересы личности, так и на запросы изменяющейся экономики и рынка труда. С другой стороны, необходимо сохранить имеющиеся сильные стороны системы образования, усиливая ее роль как одного из ведущих факторов общественного развития.

Решению данных задач призвано поспособствовать введение образовательных стандартов, корреспондирующих с профессиональными. В Положении о профессиональном стандарте, утвержденным распоряжением Президента Российского союза промышленников и предпринимателей от 28.06.2007 № РП-46, профессиональный стандарт определяется как «многофункциональный нормативный документ, определяющий в области конкретного вида экономической (профессиональной) деятельности требования к выполнению работниками трудовых функций и необходимых для этого компетенциям»¹. Основным в этом опреде-

¹ Положение о профессиональном стандарте, утвержденное распоряжением Президента РСПП. № РП-46 от 28 июня 2007 г. URL : <http://media.rspp.ru/document/1/d/a/dad700c6ffaeb34a845fc1ccca2081c.pdf>

лении является понятие компетенций, поскольку именно требования к компетенциям в том виде, в котором они формулируются в профессиональном стандарте, позволяют формировать содержание образовательных программ в соответствии с потребностями рынка труда. Таким образом, ключевым звеном, связывающим потребности рынка труда и требования к образовательным программам, являются компетенции. В соответствии с позицией Министерства образования и науки РФ это нашло свое отражение в разработке образовательных программ, ориентированных на компетенции (компетентностный подход в образовании).

Федеральные государственные образовательные стандарты определяются как совокупность требований, обязательных при реализации основных образовательных программ на всех уровнях образовательной системы. В современных условиях для достижения цели, ради которой и принимаются государственные образовательные стандарты они должны быть скоординированы с профессиональными стандартами.

Структурно профессиональный стандарт состоит из отдельных элементов (единиц стандарта), каждый из которых соотносится с одной трудовой функцией. Каждая единица требует для выполнения наличия целостного набора компетенций, составляющих три группы: профессиональные, надпрофессиональные и ключевые компетенции. При разработке образовательных программ единицы стандарта проецируются в модули обучения. Каждый модуль предполагает формирование всех трех групп компетенций.

При разработке образовательных стандартов учитывается следующая их особенность. Поскольку единицы профессионального стандарта описаны очень подробно, то при их отборе для образовательного стандарта может возникнуть необходимость объединения нескольких единиц профессионального стандарта в рамках раздела профессионального модуля. При формировании образовательного стандарта конкретные функции группируются как обязательные и вариативные, при этом обязательные функции предполагают возможность специализации. Ряд функций профессионального стандарта подлежит освоению в рамках программ дополнительного образования или на рабочем месте. Это связано с невозможностью посредством выполнения обязательной программы профессионального образования, ограниченной как временными, так и материальными ресурсами, обеспечить овладение всеми функциями профессионального стандарта.

Таким образом, национальная система квалификаций направлена на формирование «рынка квалификаций» (на котором «ценность» работника будет определяться его реальной квалификацией) и вытеснение существующего в настоящее время «рынка дипломов» (на котором ценность работника определяется дипломом о завершении курса обучения в учебном заведении). А это в свою очередь будет способствовать сближению интересов работников и работодателей, а также корректировке содержания программ профессионального образования и обучения с учетом текущих и перспективных особенностей¹. В обобщенном виде современная ситуация в России и необходимые изменения представлены в табл. 9.6².

Национальная система квалификаций, прямо или косвенно, определяет, какая форма обучения формирует ту или иную часть системы квалификаций и то, как они стандартизируются, признаются и измеряются (оцениваются). Гибкость национальной системы квалификаций обеспечивается механизмами, предоставляющими широкие возможности выбора путей и способов освоения квалификаций, включая возможность постепенного обучения. Кроме того, признаются неформальные его формы. В результате предполагается

¹ Федченко А.А. Профессиональное развитие человеческого потенциала // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2016. № 1 С. 112—113.

² Стратегия формирования Национальной системы квалификаций в Российской Федерации. URL : http://www.cvets.ru/StrategyRUS_f-ETF.pdf

сформировать национальный каталог квалификаций, созданный на базе профессиональных стандартов.

Таблица 9.6

Современная ситуация в России и необходимые изменения

Текущая ситуация	Что нужно	Какие изменения уже реализуются
Рынок дипломов	Рынок квалификаций, основанных на компетенциях	—
Дескрипторы программ, основанные на входных данных	Дескрипторы программ, основанные на результатах	+
Негибкий переход от обучения к трудовой деятельности	Больше способов перехода к трудовой деятельности	—
Национальные уровни образования	Национальные уровни квалификаций	—
Низкое участие работодателей	Активное участие работодателей в планировании и реализации профессионального образования и обучения	+
Неформальное обучение не признается	Признание неофициального обучения	—
Отсутствие системы непрерывного профессионального обучения	Формирование системы непрерывного профессионального обучения	+
Неэффективное обеспечение качества подготовки на институциональном уровне	Эффективные системы обеспечения качества подготовки	—
Оценка знаний	Оценка компетенций	—
Неудовлетворительное соответствие требованиям общества, основанного на знаниях	Более полное соответствие требованиям общества, основанного на знаниях	+
Отсутствие общего понимания уровней квалификаций	Общее понимание уровней квалификации внутри фирм, секторов и регионов	—
Акцент на обучении на базе учебных заведений	Развитие обучения на предприятиях в процессе труда	—

Использование профессиональных стандартов позволит выявить степень соответствия результатов обучения, заложенных в программу, и индивидуальные достижения выпускников этой программы содержанию квалификаций, внесенных в национальный каталог квалификаций, что направлено на оптимизацию взаимодействия системы образования и рынка труда. Таким образом, в основе присуждения квалификации будут лежать результаты обучения.

Внедрение профессиональных стандартов ориентировано на развитие российской экономики, но при этом существует угроза ухода фундаментальности и системности образования на второй план. В связи с этим, переоценка роли профессиональных стандартов при решении образовательных проблем может привести к снижению качества образования. Поэтому для разработки стандартов привлекаются не только эксперты в определенной отрасли производства, но и представители системы образования, т.е. создается эффективный механизм взаимодействия рынка труда и сферы образования.

Профстандарты применяются работодателями с учетом особенностей выполняемых работником трудовых функций, обусловленных технологией и организацией производства и труда, при решении следующих задач:

- определение трудовых функций работников;
- разработка штатных расписаний, должностных инструкций;
- формирование системы оплаты труда;
- аттестация работников;
- организация обучения работников.

Профессиональные стандарты касаются молодежи, работающих граждан и образовательных организаций. Молодежи профессиональный стандарт позволяет сделать выбор профессии, исходя из требований к компетенции работника, спланировать обучение и профессиональную карьеру. Работающим гражданам профессиональный стандарт позволяет выбрать программы дополнительного обучения в целях непрерывного образования. Образовательные организации учитывают профессиональные стандарты при формировании образовательных стандартов и программ.

Профессиональный стандарт позволяет:

- сделать выбор профессии, исходя из требований к компетенции работника, спланировать обучение и профессиональную карьеру;
- выбрать программы дополнительного обучения в целях непрерывного образования;
- создать ориентиры при формировании образовательных стандартов и программ.

Применение профессиональных стандартов регулируется рядом документов, в которых вводится понятие профессионального стандарта, устанавливается порядок разработки и утверждения профессиональных стандартов, их применения и внедрения, предусматриваются обязательные требования и особенности при внедрении профстандартов.

Понятие профессионального стандарта введено в соответствии со ст. 195.1 ТК РФ¹. Под профессиональным стандартом понимается — характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции. Квалификация работника — это уровень знаний, умений, навыков и опыта работника, необходимых для осуществления им профессиональной деятельности.

При определении трудовой функции работника, заключении, изменении трудового договора, согласно ст. 57 ТК РФ обязательным условием трудового договора является указание в нем трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид порученной работы работнику).

Каждый профессиональный стандарт состоит из следующих частей, нашедших отражение в макете профессионального стандарта². В первой части указаны наименование вида профессиональной деятельности, код по классификатору, основная цель профессиональной деятельности и группа занятий, квалификационный уровень работника, наименование должности, требуемый уровень профессионального образования и практического опыта работы по профессии, требования к сертификации и состоянию здоровья.

¹ Федеральный закон от 03.12.2012 № 236-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статью 1 Федерального закона „О техническом регулировании“» (с изменениями и дополнениями) // Система ГАРАНТ. URL : <http://base.garant.ru/70271730/#ixzz4Wg1bg1g9>

² Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 12.04.2013 № 147н «Об утверждении Макета профессионального стандарта» (с изменениями и дополнениями) // Система ГАРАНТ. URL : <http://base.garant.ru/70366850/#ixzz4Wsls9rj>

Вторая часть включает описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт. Приводится перечень должностных обязанностей для работников соответствующего уровня квалификации.

Третья часть содержит характеристику обобщенных трудовых функций, перечень умений и навыков. Помимо этого, третья часть включает в себя спектр определенных знаний, необходимых для выполнения должностных обязанностей, указанных во второй части.

В четвертой части содержатся сведения об организациях-разработчиках профессионального стандарта.

Частью 2 ст. 57 ТК РФ¹ установлено, что наименование должности (профессии, специальности) и квалификационные требования к ней должны соответствовать наименованию и требованиям, указанным в квалификационных справочниках или в профессиональных стандартах, если в соответствии с ТК и иными федеральными законами должность (профессия, специальность) работника предполагает предоставление льгот (компенсаций) либо наличие ограничений. Например, льготой является досрочное назначение пенсии по старости в случае работы с вредными или тяжелыми условиями труда в соответствии со списками работ, производств, профессий, специальностей, должностей.

Порядок разработки и утверждения профессиональных стандартов установлен ст. 195.2 ТК РФ², в которой определено, что только Правительство Российской Федерации с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений устанавливает порядок разработки и утверждения профессиональных стандартов, а также установления тождественности наименований должностей, профессий и специальностей, содержащихся в едином тарифно-квалификационном справочнике работ и профессий рабочих, едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, наименованиям должностей, профессий и специальностей, содержащимся в профессиональных стандартах.

Применение профессиональных стандартов регламентируется ст. 195.3 ТК РФ³ в последней действующей редакции от 01.07.2016, а именно частью первой: «Если настоящим Кодексом, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации установлены требования к квалификации, необходимой работнику для выполнения определенной трудовой функции, профессиональные стандарты в части указанных требований обязательны для применения работодателями» — данное определение относится к должностям и профессиям указанным в Трудовом кодексе, законах и других нормативно правовых актах РФ. Данная статья устанавливает порядок применения профессиональных стандартов, определяя, в каких случаях работодатели обязаны выполнять требования, содержащиеся в данных стандартах, а в каких эти требования носят рекомендательный характер.

Применение профессиональных стандартов обязательно при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, разработке должностных инструкций, тарификации работ, присвоении тарифных разрядов работникам и установлении систем оплаты труда с учетом особенностей организации производства, труда и управления и в случаях, прямо предусмотренных Трудовым кодексом РФ, другими нормативными актами или локальными нормативными актами работодателя

¹ Трудовой кодекс РФ 2016 с комментариями и изменениями. URL : <http://trud-kodeks.ru/statya-57-tk-rf>

² ТК РФ, ст. 195.2. Порядок разработки и утверждения профессиональных стандартов (введена Федеральным законом от 02.05.2015 № 122-ФЗ. URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/1e112585094e1f5ea011ca1f9a1ed71410cdd547/

³ ТК РФ, ст. 195.3. Порядок применения профессиональных стандартов. URL : <http://nalogcodex.ru/tk/Statya-195.3/>

в части требований к квалификации, необходимой работнику для выполнения трудовой функции.

Характеристики квалификации, которые содержатся в профессиональных стандартах и обязательность применения которых не установлена в соответствии с частью первой настоящей статьи, применяются работодателями в качестве основы для определения требований к квалификации работников с учетом особенностей выполняемых работниками трудовых функций, обусловленных применяемыми технологиями и принятой организацией производства и труда, т.е. требования профстандартов необходимо выполнять только в той части, которая прописана в законодательных и иных нормативных актах. Так, ст. 57 ТК РФ содержит следующую норму, обуславливающую обязательность использования профстандарта: наименования должностей, профессий, специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках или профессиональных стандартах, если с выполнением работ по данным должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений. Одна из таких льгот — досрочное назначение пенсии по старости в соответствии со списками работ, производств, профессий, должностей, специальностей¹. Списки эти распространяются в том числе на лиц, осуществляющих:

- педагогическую деятельность в учреждениях для детей (список утвержден Постановлением Правительства РФ от 29.10.2002 № 781);
- лечебную и иную деятельность по охране здоровья населения в учреждениях здравоохранения (список утвержден тем же нормативным актом);
- творческую деятельность на сцене в театрах или театрально-зрелищных организациях (список утвержден постановлением Совета Министров РСФСР от 28.08.1991 № 447).

Это означает, что, если для должностей в перечисленных сферах разработаны и действуют профессиональные стандарты, работодатели должны их применять.

К компенсациям и льготам также относится предоставление сокращенной продолжительности рабочего времени, дополнительного оплачиваемого отпуска, а ограничения касаются допуска к работе с несовершеннолетними и т.п.

Требования к квалификации, необходимой работнику для выполнения определенной трудовой функции, могут быть установлены и другими законами. Например, в ч. 1 ст. 46 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» говорится о том, что право заниматься педагогической деятельностью получают лица, имеющие среднее профессиональное или высшее образование и отвечающие квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам.

Если требования к квалификации, содержащиеся в профстандартах, не прописаны в законодательных и иных нормативных актах РФ, эти требования носят рекомендательный характер. Работодатели могут использовать их при определении должностей, профессий и специальностей, трудовых функций, требований к образованию и опыту работы, при этом учитывая имеющиеся особенности, обусловленные технологией и организацией производства и труда. Впрочем, на практике может оказаться так, что стандарты в отно-

¹ Постановление Правительства РФ от 16.07.2014 № 665 «О списках работ, производств, профессий, должностей, специальностей и учреждений (организаций), с учетом которых досрочно назначается страховая пенсия по старости, и правилах исчисления периодов работы (деятельности), дающей право на досрочное пенсионное обеспечение» // Система ГАРАНТ. URL : <http://base.garant.ru/70700746/#ixzz4Wt1IF5K9>

шении одних профессий организация будет обязана применить, а по другим профессиям стандарты, являющиеся рекомендуемыми, внедрять не станет.

Особенности внедрение профессиональных стандартов в части обязательности тех или иных требований касаются государственных и муниципальных учреждений. Правительство РФ получило право устанавливать особенности для организаций сектора госуправления. Внедрение профстандартов в организациях госсектора охватит федеральный, региональный и местный уровни.

Характеристики, содержащиеся в профстандарте, должны найти отражение в кадровых документах учреждения (прежде всего в должностной инструкции, в которой трудовые функции работника и его обязанности прописаны наиболее детально). Причем, работодатель может формировать обязанности по конкретной должности, полностью или частично используя представленный в профстандарте набор трудовых функций. Организация вправе распределить трудовые действия, содержащиеся в описании отдельных трудовых функций, между несколькими должностями (профессиями, специальностями), самостоятельно установив содержание и (или) объем выполняемой сотрудником работы. И наоборот: работодатель может расширить перечень трудовых действий по отдельным должностям по сравнению с перечнем, предусмотренным профстандартом по соответствующим трудовым функциям, за счет трудовых функций из других обобщенных функций того же профстандарта или трудовых функций из других стандартов. Но распределить этим способом обязанности работодатель вправе только по соглашению сторон в порядке, установленном ст. 72 ТК РФ¹.

Федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда, вправе давать разъяснения по вопросам применения профессиональных стандартов.

В настоящее время Минюстом России зарегистрировано около 1000 профессиональных стандартов предполагается довести их число до 2000².

Самыми популярными являются следующие профстандарты:

- бухгалтера (утв. приказом Минтруда России от 22.12.2014 № 1061н);
- педагога (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитателя, учителя), утв. приказом Минтруда России от 18.10.2013 № 544н;
- программиста (утв. приказом Минтруда России от 18.11.2013 № 679н);
- системного администратора информационно-коммуникационных систем (утв. приказом Минтруда России от 05.10.2015 № 684н);
- специалиста по управлению персоналом (утв. приказом Минтруда России от 06.10.2015 № 691н);
- специалиста по подбору персонала (рекрутера) (утв. приказом Минтруда России от 09.10.2015 № 717н).

Оценка квалификации является добровольной для граждан, включая работников и работодателей. Обязанности работников не могут изменяться автоматически на том лишь основании, что в учреждении внедрен профессиональный стандарт, нельзя уволить сотрудника, если его уровень не соответствует требованиям стандарта. На период прохождения оценки квалификации за работниками сохраняется место работы (должность) и средняя

¹ ТК РФ, ст. 72.1. Перевод на другую работу. Перемещение. URL : <http://trud-kodeks.ru/statya-72.1-tk-rf>

² Профстандарты 2017. URL : <http://www.assessor.ru/profstandart/>

заработная плата по основному месту работы, а также, при необходимости, выплачиваются командировочные расходы.

Использование профстандартов в нашей стране является ответом на необходимость инновационной трансформации российской экономики. Такое же направление изменений принимается во всех развитых странах, странах Азии и Латинской Америки, Центральной и Восточной Европы, бывших советских республиках. Национальные профессиональные стандарты в Великобритании предполагают отраслевые квалификационные советы и рамки квалификаций, содержащую программы профессионального образования и подготовки. Профессиональные стандарты в этой стране выполняют функцию классификации профессиональных областей. Основной структурой, регулирующей и координирующей эту деятельность, является Совет по национальным профессиональным стандартам, ориентированный соответствие лучшим мировым образцам.

В Австралии применяется Рамка национальной профессиональной подготовки и профессиональные стандарты, которые содержат информацию о профессиональных навыках и знаниях, необходимых для эффективной работы, но не регламентируют их получение.

В Канаде действуют стандарты, разрабатываемые и используемые в рамках программы «Красная печать», и стандарты, создаваемые отраслевыми советами. Стандарты, полученные в рамках программы «Красная печать» оцениваются высоко, поскольку дает возможность трудоустройства на территории всей Канады независимо от места получения квалификации. Всю основную работу, связанную с созданием профессиональных стандартов, осуществляют Отраслевые советы, которые обеспечивают создание специальных комитетов по разработке стандартов, в рамках которых происходит взаимодействие представителей работодателей и работников. Но использование национальных профессиональных стандартов, созданных Отраслевыми советами, не является обязательным.

Решение о разработке и внедрении профессиональных стандартов в разных странах принимается с учетом их важности для достижения той или иной цели¹. В некоторых странах (Дания, Финляндия, Германия, Ирландия, Норвегия, Швеция) исторически сложилось взаимодействие бизнеса и образования, проявляющееся в совместной разработке учебных планов и программ повышения квалификации, что не предполагает разработку профессиональных стандартов. Так, в Германии разрабатывается короткое описание новой квалификации, используемое при разработке учебного плана.

В Дании описывается область компетенций, перечень заданий, умений, знаний, необходимых в определенной сфере деятельности. На этой основе разрабатываются образовательные стандарты, определяющие лишь зоны ответственности для профессий, квалификаций или должностей. В большинстве европейских стран ситуация иная, и они используют профессиональный стандарт как инструмент сопряжения системы образования и рынка труда².

В каждой стране общенациональные профессиональные стандарты имеют свою специфику³. Но при этом можно выделить три типа профессиональных стандартов, разрабаты-

¹ Национальная система профессиональных квалификаций: организационно-методические основы создания : монография / Н.А. Зайцева, Ю.В. Ушанов. М. : РУСАЙНС, 2016. С. 44—45.

² Шохин А. Национальная система квалификаций: ретроспектива и перспектива // Бизнес России. 2015. № 3—4. С. 31—33.

³ Есенина Е.Ю. Внедрение профессиональных стандартов и мировой опыт // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. 2013. № 6. С. 6—8.

ваемых в Европе, которые отличаются формой, содержанием, целями разработки и применения.

1. Первая группа стандартов представляет собой систему классификации для обеспечения статистического мониторинга в сфере труда. Эти стандарты имеют обобщенный характер и описывают наиболее важные работы, которые выполняют сотрудники, систематически регистрируемые и классифицируемые. Такие стандарты используются во Франции.
2. Вторая группа стандартов представляет собой «точку отсчета» для описания трудовой деятельности и последующей оценки овладения этой профессиональной деятельностью. При таком подходе полученные результаты сравниваются с установленными в стране уровнями квалификаций, изменяющимися в соответствии с результатами мониторинга. Преимуществом этих профессиональных стандартов является их гибкость, поэтому они могут служить основой разработки образовательных стандартов и программ. Такие профессиональные стандарты используются в Великобритании.
3. Третья группа профессиональных стандартов представляет собой описание конкретной квалификации в соотнесении с конкретной должностью, поэтому для каждой конкретной квалификации профессиональный стандарт становится основой разработки образовательного стандарта и контрольно-оценочных средств. Такие профессиональные стандарты используются в Испании, частично во Франции и франкоговорящей части Бельгии.

Вместе с тем, несмотря на различия в сущности всех трех вышеописанных подходов к разработке профессиональных стандартов, все они влияют на формирование образовательных программ и ресурсов, используемых при их реализации и ориентированы на Европейскую систему квалификаций¹.

По данным МОТ, более 100 и прежде всего наиболее развитых стран активно занимаются созданием современных национальных систем квалификаций, поскольку в условиях глобализации не только рынков товаров и услуг, но и рынков рабочей силы, рынков подготовки кадров это дает стране важные конкурентные преимущества. Поэтому деятельность России, направленная на формирование национальной системы квалификаций и профессиональных стандартов, является объективно обусловленным и актуальным для страны процессом.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое оценка персонала?
2. Назовите цели проведения оценки человеческих ресурсов в организации.
3. По каким направлениям может проводиться оценка человеческих ресурсов в организации?
4. Представьте краткую характеристику методов оценки персонала.
5. Назовите показатели оценки результативности трудовой деятельности работника.
6. В чем преимущества оценки квалификаций для сотрудников и организаций?
7. Назовите основные этапы проведения оценки квалификации?
8. Охарактеризуйте независимую оценку квалификаций на соответствие профессиональным стандартам в рамках национальной системы квалификации.
9. Назовите основные принципы оценки квалификаций.
10. Опишите основные направления деятельности Национального совета при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям.

¹ Европейская система квалификаций. URL : <http://fedmet.org/files/Sector%20Skills%20Council/World%20Experience/EQF.pdf>

11. Что входит в основные элементы формирования Национальной системы квалификаций?
12. Какие инструменты управления, являющиеся одновременно и базовыми документами системы квалификаций, входят в Национальную систему квалификаций?
13. Что представляет собой профессиональный стандарт?
14. Чем обусловлена необходимость использования профессиональных стандартов?
15. Какая нормативная база используется при разработке и утверждении профессиональных стандартов?
16. Каков порядок применения профессиональных стандартов?
17. В чем проявляются особенности использования профессиональных стандартов в нашей стране?
18. Какова причина обязательности требований к квалификации в профессиональных стандартах?
19. Какие этапы проходит внедрение профессиональных стандартов?
20. Какие возникают проблемы на организационном этапе внедрения профессиональных стандартов?
21. В чем причины корректировки локальных нормативных актов?
22. Какие особенности зарубежного опыта использования профессиональных стандартов могут быть адаптированы в российской практике?

Литература

1. Европейская система квалификаций. URL : <http://fedmet.org/files/Sector%20Skills%20Council/World%20Experiance/EQF.pdf>
2. *Есенина Е.Ю.* Внедрение профессиональных стандартов и мировой опыт // *Дополнительное профессиональное образование в стране и мире.* 2013. № 6. С. 6—8.
3. Национальная система профессиональных квалификаций: организационно-методические основы создания : монография / Н.А. Зайцева, Ю.В. Ушанов. М. : РУСАЙНС, 2016. 184 с.
4. Положение о профессиональном стандарте, утвержденное распоряжением Президента РСПП. от 28.06.2007 № РП-46. URL : <http://media.rssp.ru/document/1/d/a/dad700c6ffaebe34a845fc1ccsa2081c.pdf>
5. Постановление Правительства РФ от 16.07.2014 № 665 «О списках работ, производств, профессий, должностей, специальностей и учреждений (организаций), с учетом которых досрочно назначается страховая пенсия по старости, и правилах исчисления периодов работы (деятельности), дающей право на досрочное пенсионное обеспечение» // Система ГАРАНТ. URL : <http://base.garant.ru/70700746/#ixzz4Wt1f5K9>
6. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 12.04.2013 № 147н «Об утверждении Макета профессионального стандарта» (с изм. и доп.) // Система ГАРАНТ. URL : <http://base.garant.ru/70366850/#ixzz4Wsls9rj>
7. Профстандарты 2017. URL : <http://www.assessor.ru/profstandart/>
8. Профессиональные стандарты: когда и как их должны применять работодатели. URL : <http://www.buhonline.ru/pub/comments/2016/4/11009>
9. Распоряжение Правительства РФ от 14.05.2015 № 881-р «Об утверждении плана-графика формирования сети независимых центров сертификации профессиональных квалификаций». URL : <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70924784/>
10. Система оценки персонала организации / Под. ред. Полевой М.В. М. : Прометей, 2018.
11. ТК РФ, ст. 72.1. Перевод на другую работу. Перемещение. URL : <http://trud-kodeks.ru/statya-72.1-tk-rf>
12. ТК РФ, ст. 195.2. Порядок разработки и утверждения профессиональных стандартов (введена Федеральным законом от 02.05.2015 № 122-ФЗ). URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/1e112585094e1f5ea011ca1f9a1ed71410cdd547/

13. ТК РФ, ст. 195.3. Порядок применения профессиональных стандартов. URL : <http://nalogcodex.ru/tk/Statya-195.3/>
14. Стратегия формирования Национальной системы квалификаций в Российской Федерации. URL : http://www.cvets.ru/StrategyRUS_f-ETF.pdf
15. Трудовой кодекс РФ 2016 г. с комментариями и изменениями. URL : <http://trud-kodeks.ru/statya-57-tk-rf>
16. Федеральный закон от 03.12.2012 № 236-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статью 1 Федерального закона „О техническом регулировании“» (с изм. и доп.) // Система ГАРАНТ. URL : <http://base.garant.ru/70271730/#ixzz4Wglbg1g9>
17. 16. Федеральный закон «О независимой оценке квалификации» от 03.07.2016 № 238-ФЗ. URL : <http://base.garant.ru/71433946/>
18. Федченко А.А. Профессиональное развитие человеческого потенциала // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2016. № 1. (С. 111—115).
19. Шохин А. Национальная система квалификаций: ретроспектива и перспектива // Бизнес России. 2015. № 3—4. (С. 28—35).

Талант и работа с ним

10.1. Работа с талантами: современный тренд в управлении человеческими ресурсами

Главным богатством любой организации сегодня являются люди, которые в ней работают. Именно они — движущая сила бизнеса, именно их знания и опыт являются одним из наиболее важных конкурентных преимуществ. Такое понимание проблемы приводит к изменению подходов в работе с человеческими ресурсами организации.

Впервые термин человеческие ресурсы стал использоваться в 1970 г. в науке и практике управления США и Великобритании. Его применение было связано в первую очередь с переосмыслением роли и места человека в экономической деятельности, отношением к нему не только как к «одушевленному» фактору производства, но и как к личности с присущими ей интересами, мотивацией, психологией, ценностями, предприимчивостью и др. Таким образом, налицо смена подходов к человеку как пассивному, приспособляющемуся к условиям внешних факторов индивиде (XIII—XIX вв.), к пониманию его как активного строителя своей жизни, в том числе, трудовой карьеры.

Признание понятия «человеческие ресурсы» в качестве определяющего уровень развития возможностей общества (настоящих и будущих) в России было вызвано следующими обстоятельствами. За последние десятилетия социально-трудовые отношения в нашей стране подверглись существенной трансформации. Изменился не только субъектно-объектный состав, предметное содержание, но и характер и даже идеология взаимоотношений участников трудового процесса. Ценностные ориентиры социализма, связанные с всеобщностью и почетностью трудовой деятельности, равенством трудовых возможностей и распределением в зависимости от трудового вклада, замещаются рыночными установками на коммерческий успех, личной конкурентоспособностью, распределением по социальному статусу и вещественному капиталу. Однако труд, как и прежде, является одним из важнейших факторов производства. От количественных и качественных характеристик человеческих ресурсов, эффективности их использования зависят как результативность деятельности хозяйствующего субъекта, так и прогресс развития общества в целом.

Понятие «человеческие ресурсы»¹ более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», так как включает в себя совокупность социокультурных характеристик и личностно-психо-

¹ Однако понятие «человеческие ресурсы» не подменяет собой устоявшиеся понятия «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «персонал», «рабочая сила» и др.

логических свойств людей. Специфика человеческих ресурсов в отличие от всех других видов ресурсов (материальных, финансовых, информационных и др.) состоит в следующем:

- люди наделены интеллектом, поэтому их реакция на внешнее воздействие (управление) — эмоционально-осмысленная, а не механическая; процессы взаимодействия между субъектами управления и людьми являются двусторонними;
- они вследствие обладания интеллектом способны к постоянному совершенствованию и развитию, что является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любого общества или отдельной организации;
- люди выбирают определенный вид деятельности (производственная, умственная или физическая) осознанно, ставя перед собой определенные цели.

Следовательно, «человеческие ресурсы» — совокупность людей как носителей физического, интеллектуального, творческого, психологического потенциала, компетенций, опыта, навыков, мотивов и целей, находящихся на разных стадиях своего развития.

Представляется рациональным подход к пониманию человеческих ресурсов как работникам с их врожденными способностями, приобретенными или приобретаемыми в ходе становления и формирования совокупной рабочей силы теоретическими и практическими знаниями, качественными характеристиками профессионального уровня, физиологического или психологического состояния.

Современные исследователи отмечают, что в информационной экономике, вновь востребованной, становится индивидуальная занятость работника, его мастерство, отмирает узкий профессионализм и возрождается универсализм. Самыми необходимыми качествами работников в перспективе станут креативность, способность к творчеству, нацеленность на саморазвитие, самоорганизация, умение критически мыслить, эффективно работать в команде и взаимодействовать с другими людьми, быстро адаптироваться к изменениям, принимать решения, самостоятельно организовывать деятельность, умение работать с огромными массами данных и т.д.

В исследовании «Россия 2025: от кадров к талантам», проведенного The Boston Consulting Group (BCG) в феврале—мае 2017 г. совместно со Сбербанком, благотворительным фондом Сбербанка «Вклад в будущее»¹, World Skills Russia и Global Education Futures особо подчеркивается, что Россия к 2025 г. столкнется с дефицитом высококвалифицированных кадров (в России к данной категории можно отнести лишь 17%, в то время как минимальное значение данного показателя в группе высокоразвитых стран составляет ~ 25%)².

Уже сегодня Россия отстает от стран-лидеров по доле квалифицированных работников и при инерционном развитии ситуация еще больше усугубиться. Сегодня из-за сырьевой модели экономики, в которой спрос на труд остается примитивным, а среди работодателей доминирует государство, реализуется модель «социальной занятости» — сохранения неэффективных рабочих мест. Это приводит к тому, что даже при сокращении ВВП отсутствует массовый спрос на знания.

Россия вместо того, чтобы направлять тренды технологического развития в сторону БТУ, вынуждена подстраиваться под этот процесс. Из-за этого низка доля малого и среднего бизнеса (16%), стагнирует цифровая экономика (2—2,5%).

Наиболее инерционную среду, сдерживающую продвижение России по пути рыночных реформ составляют люди с нераскрытым потенциалом. Сталкиваясь с большими

¹ Задача исследования заключалась в оценке проблем рынка труда, препятствующих росту конкурентоспособности российской экономики. Для этого использовались следующие исследования: онлайн-опрос среди российских работодателей. Опрошено 280 работающих в России компаний; экспертное интервью с представителями высшего руководства крупнейших российских компаний с численностью более 3,5 млн человек. Участвовало более чем 90 компаний из 22 отраслей.

² Россия 2025: от кадров к талантам. М. : BCG, 2017. С. 34.

трудностями, вызванными дефицитом квалифицированного персонала и формируя креативного работника компании начинают искать новые формы работы и принимать кадровые решения основываясь на знаниях, понимании сути проблем и их анализе. Успешные организации используя аналитические данные, строят прогнозы по наличию квалифицированных специалистов для принятия обоснованных решений в области управления человеческими ресурсами. Благодаря этому они могут повысить эффективность своей деятельности и добиться устойчивых преимуществ. Другими словами, конкуренция в борьбе за персонал ужесточается, и единственная возможность для страны сохранить конкуренцию в глобальной экономике — осуществить качественное изменение рынка труда и увеличение на нем доли высококвалифицированных профессионалов.

Именно возможность создавать, привлекать и удерживать носителей ключевых компетенций определит новую конкурентоспособность России. Ключевое условие — разработка и реализация концепции развития человеческого капитала и талантов, которая включала бы в себя не только вопросы образования и подготовки кадров, но и вопросы стимулирования спроса на креативных работников, а также создания среды, благоприятной для развития человека.

Главный критерий выбора талантливых работников — это объем тех ресурсов, которые работодатель направляет или готов направить на развитие своего персонала — где-то карьерных, где-то эмоциональных, где-то интеллектуальных. Именно такие компании смогут создать конкурентоспособный класс профессиональных талантов, который в конечном счете и приведет к успешному переходу России к шестому технологическому укладу (6ТУ) и внедрению цифровой экономики.

Этот процесс по разным оценкам может привести к потере от 4 до 10 млн рабочих мест в традиционных отраслях: транспорте, праве, госуправлении. С рынка труда уйдут водители — возить пассажиров станут беспилотники, работу кассиров будет выполнять терминалы оплаты, мерчендайзингом и расстановкой товаров на полке займутся роботы, а бухгалтеров и юристов уже начали увольнять из особо продвинутых компаний — вести отчетность могут и инновационные ИКТ. Поэтому у обладателей профессий, которые еще недавно были востребованы, не остается другого выбора, кроме как осваивать ультрановые специальности с приставкой digital.

В условиях, когда работа с талантами становится все более популярной, менеджерам по персоналу легче объяснить руководству, на что тратятся средства и как увязаны действия HR-департамента с прибыльностью и успешностью компании. Главным инструментом создания стоимости является талант сотрудников, считают Кьел А. Нордстрем и Йонас Риддерстале. «Капитал пляшет под дудку таланта», — так звучит название одной из их книг. Вложения в персонал действительно оказываются инвестицией. Результаты мониторинга ситуации на российском рынке труда компании Axes Management показали, что в 2010 г. российские работодатели тратили на обучение сотрудников почти вдвое меньше, чем в докризисном 2008 г., а показатели текучести кадров по собственному желанию происходят в два раза чаще, чем по инициативе работодателя.

Таким образом, у большинства компаний инвестиции в развитие сотрудников минимальны, карьерными планами мало кто занимается — их зачастую попросту не существует, люди растут в основном за счет перехода с одного места работы на другое. Работодатели привыкают хуже относиться к собственным сотрудникам чем, например, к клиентам. Результат — кадровые потери и необходимость пересмотра принципов работы с людьми. Отличия в подходах к работе с персоналом показаны в табл. 10.1

Таблица 10.1
Управление персоналом

Подход	
старый	новый
HR отвечает за поиск и управление персоналом	Все управления, начиная с Президента, отвечают за усиление команды
Развитие происходит благодаря программам обучения	Управление талантами — основная часть управления компанией
Одинаковые отношения ко всему персоналу	Обеспечение непрерывного развития компетенций в соответствии с Бизнес-стратегией
	Дифференцированный подход к работе с персоналом

Таким образом, сегодня работа с талантами становится одним из основных направлений работы в области управления человеческими ресурсами. На это указывают и те тренды, которые складываются в этой работе в последние годы.

Так, в феврале—декабре 2011 г. Центр исследований и аналитики Amplua Insights и портал Trainings.ru провел опрос среди участников рынка управления персоналом: провайдеров — представителей тренинговых и консалтинговых компаний и заказчиков — корпоративных HR и T&D-специалистов¹. Полученные результаты позволили сделать ряд выводов об основных тенденциях и прогнозах в сфере развития персонала на 2012 г. Сопоставляя их с 2011 г.² можно отметить, что в области управления персоналом постоянно растет число задач, связанных с проблемами бизнеса и в будущем эта тенденция сохранится. При этом их приоритетность год от года меняется.

Так, в 2011 г. ТОП-5 приоритетов в работе с персоналом выглядел следующим образом³.

1. Управление результативностью сотрудников — 46% компаний.
2. Развитие лидерства — 44% компаний.
3. Кадровый резерв — 39%.
4. Развитие персонала — 33%.
5. Удержание ключевых сотрудников и управление их карьерой — отметили по 25% общего числа компаний.

Своими основными задачами в 2012 г. HR-специалисты видели:

- кадровый резерв;
- оценку персонала;
- удержание талантов.

По данным аналогичного исследования Henley Business School, проведенного среди 225 HR и топ-менеджеров по всему миру, респонденты указали следующие приоритеты⁴:

- 1) развитие сотрудников (74%);
- 2) удержание талантов (73%);
- 3) привлечение новых талантов в организацию (64%);

¹ T&D (Training and Development, «ти энд ди» — аббревиатура обучения и развития персонала, которая устойчиво закрепилась в западной практике управления персоналом (наряду с C&B, HiPo, ROI). Последнее время ее все чаще используют и российские специалисты.

² URL : <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=14402>

³ URL : <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=13548>

⁴ Там же.

- 4) управление изменениями (60%);
- 5) развитие менеджеров среднего звена (43%);
- 6) развитие топ-менеджеров (35%);
- 7) инновации (22%).

Интересно, что в этом исследовании европейские респонденты приоритетом номер один на 2011 г. отметили привлечение талантов в организацию.

Данные приведенных исследований позволяют утверждать, что независимо от места нахождения компании, общими для всех является: развитие персонала, лидерство и удержание талантливых сотрудников.

В России эта карта приоритетов остается стабильной с 2009 г. По данным исследования рынка управления персоналом, проведенного Amplua Insights в 2009 г. по заказу Eexec Partners Group (до 2010 г. — *Business Training Russia*), управление результативностью сотрудников, удержание талантливых сотрудников, работа с кадровым резервом и талантами так же являлись приоритетами и входили в ТОП-5.

Бум HR-менеджмента в России пришелся на конец XX — начало XXI в. Его развитие прошло в несколько этапов¹ [1—3]. На начальном — основное внимание уделялось качественному найму готовых специалистов на рынке труда. Много времени и средств в этот период тратилось на обучение менеджеров по персоналу, ресечеров, интервьюеров, хедхантеров и др.

Спустя несколько лет «центр тяжести» в работе с персоналом сместился на его обучение. Исходным пунктом данного решения было «взять» с рынка труда среднестатистического работника и подготовить его под потребности компании путем различных корпоративных тренингов. Именно в этот период появились такие новые направления обучения, как дистанционное обучение, деловые игры, фасилитация, коучинг и др.²

Следом за обучением пришла необходимость оценки сотрудников и соискателей, их сильных и слабых сторон³. Параллельно с оценкой все шире в работе с персоналом стало использоваться понятие «развитие персонала».

В дальнейшем от отдельных направлений в работе с персоналом стали переходить к системе работы с ним.

В этот период появились новые термины и даже специальные люди, отвечающие за «счастье» и «настроение» сотрудников. Совершенствовались и разрабатывались новые программы оценки, формирования внутреннего и внешнего кадрового резерва, инструменты развития наставничества и преемственности, повышения привлекательности имиджа компании как работодателя⁴.

Росла популярность дистанционного (удаленного) труда, причем даже в тех профессиях, которые классически считаются офисными. В 2013 году начали на практике сказываться реальные последствия вступления России в ВТО — как позитивные, так и проблемные, усугублялись проблемы старения квалифицированных кадров, миграционные и поколенческие условия, что вело к формированию нового менталитета работников.

Острой оставалась ситуация с заемным трудом — так как не был принят закон, регулирующий отношения на фактически сформированном рынке заемной рабочей силы. Все

¹ Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М. : Проспект, 2011. 688 с. ; Одегов Ю.Г. Карташов С.А., Лабаджан М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум : в 2 ч. 2-е изд. М. : Юрайт, 2016.

² Одегов Ю.Г., Лукашевич В.В. Управление человеческими ресурсами : учебник. М. : КНОРУС, 2015. 222 с.

³ Половинко В.С. Некоторые особенности построения системы оценки персонала // Диспут. 2014. № 5. С. 32—38.

⁴ Карташов С.А., Павлова В.В., Шкляев А.Е. Корпоративная культура и ее роль в управлении талантами // Вестник Рос. экон. ун-та им. Г.В. Плеханова. 2015. № 1. С. 90—98 ; Одегов Ю.Г. Журавлев П.В. Управление персоналом. М. : Финста-тинформ. 1997.

большее внимание уделялось выявлению перспективных сотрудников на самых ранних этапах их работы. Для них формировались программы развития и продвижения, а это уже была не прежняя «война» за таланты¹.

Продолжалось развитие социальных сетей как инструментов поиска работы и работников, разрабатывались новые мобильные решения для рынка труда, технологии для эффективного функционирования удаленного рабочего места. Карьерные порталы и онлайн базы данных кандидатов стали стандартами не только для коммерческих структур, но и для органов государственной власти.

С точки зрения восприятия кандидатами работодателей и рынка труда, с одной стороны, росли открытость — люди все охотнее размещают о себе данные на рабочих сайтах и соцсетях. С другой — работодатель анализирует, какие сотрудники посещают сайты и чем интересуются и на основе не до конца проверенных данных в открытых источниках принимаются те или иные кадровые решения.

Согласно результатам проведенного PwC Saratoga исследования «Новое видение, необходимое для обеспечения роста: ключевые тенденции в сфере управления персоналом»², основанного на данных 2600 организаций из более чем 50 стран, в 2014 г. общемировые тенденции в сфере управления персоналом сводились к следующему:

- необходимость «умного роста»;
- сложности, связанные с недостатком квалифицированных специалистов на развивающихся рынках;
- значение социокультурного многообразия персонала;
- меняющийся характер доверительных отношений между работниками и работодателями;
- изменения в моделях управления персоналом.

При этом в качестве ключевой тенденции PwC выделяет «умный рост», под которым понимается использование стратегического подхода к привлечению человеческих ресурсов, основанное на применении прогнозной аналитики, позволяющей понять, какие специалисты понадобятся компании в будущем, с тем чтобы максимально повысить производительность и результативность существующего персонала³.

Как показывает мировая практика, когда экономические условия ухудшаются организации начинают резко сокращать персонал, а когда они выходят из рецессии, то наоборот — начинают резко увеличивать его численность, пытаясь быстро компенсировать число сотрудников, сокращенных в период спада. При этом они сталкиваются с параллельным процессом — ростом числа сотрудников, увольняющихся по собственному желанию. PwC считает, что отказ от привычной уже модели поведения даст организациям много преимуществ. Если сначала компании направят усилия на обеспечение роста за счет существующих кадровых ресурсов, а уже потом будут увеличивать численность персонала и делать это более медленными темпами, они смогут существенно повысить показатель рентабельности инвестиции в человеческий капитал, но для этого необходимо отказаться от установки «делать больше с меньшим количеством сотрудников», которой они руководствовались в годы спада, в пользу принципа «делать больше с тем же количеством сотрудников»⁴.

¹ Одегов Ю.Г., Карташов С.А., Логинова Е.В. Реалии современного мление таланта и война за него : монография. М. : МГИИТ, 2015. Управление талантами в России // HR приоритеты. 2016, 9 февр.

² URL : <http://www.PwC.com/gx/en/hr-management-services/key-trends-in-human-cagital.html>

³ Время для «умного роста» // Ведомости. 2014. 22 сент. С. 20.

⁴ Там же.

Данные PwC Saratoga показывают, что самых высоких результатов добиваются те компании, в которых используются более эффективные методы подбора персонала, тщательно подбирают кандидатов, учитывая их способность выполнять предназначенную им роль, и обеспечивают более высокую производительность, внимательно следя за вовлеченностью и обучением сотрудников.

Таким образом, сталкиваясь с большими трудностями, вызванными дефицитом квалифицированных работников компании начинают искать новые формы работы с талантами и принимать кадровые решения основываясь на знаниях, понимании сути проблем и их анализе. Успешные организации используют аналитические данные для создания прогнозов по наличию квалифицированных специалистов и принятия обоснованных решений в области управления персоналом. Благодаря этому они могут повысить эффективность деятельности компании и добиться 'устойчивых преимуществ'. Другими словами, конкуренция в борьбе за персонал ужесточается и именно кадровые решения, которые принимают компании позволяют выбрать лучших работников из средних.

В 2015 году, согласно исследованиям Global Assessment Trends Report-2015, ключевыми задачами являлись:

- вовлечение и удержание ключевых сотрудников; сохранение и развития «ядра» коллектива;
- обучение персонала;
- управление эффективностью сотрудников.

Отметим, что управление вовлеченностью и удержание персонала было главным HR-приоритетом компаний России и стран СНГ в 2015 г. В этот период многие организации предусмотрели сокращение числа открытых вакансий и были намерены оптимизировать численность персонала. Сократились не только траты на персонал, но и потребность компаний в сотрудниках в целом. Сокращение потребности в персонале вело к уменьшению бюджетов на его подбор. Более того, желание сэкономить на внешнем найме отражало планы в данном вопросе на ближайшую перспективу.

Неопределенность экономической ситуации влияло на интерес компаний к выявлению высокопотенциальных сотрудников (HiPo), хотя приоритет этой задачи в работе HR-департаментов заметно снизился (с 4-го до 6-го места среди 14 HR-функций). В то же время более половины компаний, принявших участие в опросе CEB's SHL, используют программы по выявлению и развитию работников с высоким потенциалом. Количество организаций, занимающихся выявлением HiPo, выросло. Программы развития персонала (HiPo) в 2015 г. используют 49% организаций (в 2014 г. — 40%).

Одним из эффективных способов удержания ключевых сотрудников и мотивации персонала, даже если у компании есть ресурсы для дополнительного денежного поощрения работников — это развитие карьеры персонала. Планирование карьеры позволяет предлагать сотрудникам именно то, чего они ждут от организации — интересные задачи, профессиональный рост, четкий путь развития. При этом работник вовлечен в деятельность компании, лоялен, у него есть стимул выкладываться по максимуму, потому что он видит четкую связь между прилагаемыми усилиями и своим успехом¹.

В 2015 году повышенное внимание отечественные организации уделяли обучению персонала (ее важность отметили 58% HR-специалистов). И его значимость растет тем более, чем более изменчивой становится среда. Расходы на обучение в 2015 г. возросли в каждой пятой компании, однако бюджет на обучение персонала сократился во многих компани-

¹ Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом : учебник для бакалавров, М. : Юрайт, 2016. 513 с.

ях. На наш взгляд данная ситуация — это не массовый отказ компаний от подготовки работников, а изменение подходов к обучению, когда тщательнее стали анализироваться потребности в обучении, внимательнее выбирать программы подготовки, т.е. затраты не «режутся», а оптимизируются. Однако управление эффективностью сотрудников для организации на мировом уровне имеет более высокий приоритет¹ (табл. 10.2).

В связи со спецификой экономической ситуации в России и мире HR-тренды различаются. Мировые тенденции в этой области представлены в четвертом ежегодном исследовании Global HR Trends 2016, приведенном в табл. 10.3.

Таблица 10.2

HR-приоритеты компаний России и стран СНГ в 2013—2015 гг.

Задача HR	В России и странах СНГ			Для сравнения — в мире	
	место в 2013 г.	место в 2014 г.	доля отметивших как высокий приоритет в 2015 г., %	место в 2015 г.	доля отметивших как высокий приоритет в 2015 г., %
Вовлечение и удержание сотрудников	1	1	62	1	56
Обучение	2	2	58	7	42
Управление эффективностью	3	3	56	2	54
Внутренний найм и продвижение	4	8	50	10	34
Внешний найм	5	5	48	10	34
Выявление высокопотенциальных сотрудников	6	4	46	4	51
Планирование численности рабочей силы и аналитика талантов	7	7	38	5	46
Адаптация	8	6	38	13	29
Управление изменениями	9	9	33	7	42
Развитие карьеры	10	10	32	7	42
Планирование преемственности	11	12	29	12	30
Работа над моделями компетенций	13	13	20	14	27
Реструктуризация	—	—	6	15	13
Вывод за штат и релокация					

Источник: <https://www.hr-director.ru/article/65737-qqi-15-m10-upravlenie-talantami-v-rossii-hr-prioritety-2016>

¹ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2008. 217 с.; Основные тенденции в управлении человеческим капиталом в России и мире // Ведомости. 2016. 16 июня С. 20.

Таблица 10.3

Рейтинг трендов по итогам ежегодного исследования Оргкомитета Саммита HR-директоров

Тенденции	
мировые (глобальные)	российские
Активное вовлечение функциональных руководителей в процесс управления персоналом и интеграция процессов управления персоналом в бизнес-процессы	Битва за производительность как один из ключевых факторов конкурентоспособности
Вовлечение HR-руководителей в проекты за пределами функции управления персоналом и усиление их влияния на бизнес и управление	Расширение использования данных и аналитики
Углубление аналитики и расширение сферы ее использования	Вовлечение HR-руководителей в проекты за пределами функции управления персоналом и усиление их влияния на бизнес и управление компаний
Организация без границ: краудсорсинг и включение в работу людей, находящихся вне организации в любых местах и странах (облачные технологии)	Рост эффективности организации и персонала в условиях нестабильности экономической ситуации — приоритет для всех
Развитие методов оценки потенциала сотрудников на основе анализа данных	Оптимизация затрат на управление персоналом в условиях нестабильного развития экономики
Корпоративное обучение по пути интегрированных компьютеризированных систем	Индивидуализация подходов к мотивации и управлению талантами
Создание компаниями дополнительных возможностей для сотрудников с высоким потенциалом (HiPo)	Повышение лояльности сотрудников, снижение частоты смены места работы
Упрощение систем управления производительностью	Оптимизация компенсационных пакетов
Создание в компаниях команд для эффективного управления изменениями и оперативного реагирования на внешние изменения	Дальнейшее распространение гибких форм организации труда: временных коллективов, проектных команд, совмещения профессий, неполной занятости, работы на дому
Разработка и внедрение мобильных приложений для работы с персоналом в области обучения, повышения информированности, получения обратной связи от сотрудников и т.п.	Сокращение инвестиционных программ в новые технологии, дорогостоящие информационные системы и подготовку персонала

Источник: <http://www.hr-sammit.ru/ru/novosti/novosti-konferentsii/780>

Итоги исследования HR-TRENDS-2016, ежегодно проводимого Аналитическим центром Оргкомитета Саммита HR-директоров¹, показали, что на сегодняшний день тренд «Индивидуализации подходов к мотивации и управлению талантами» как за рубежом, так и в России усиливается и входит в первую десятку².

Работодатели активно ищут новые инструменты работы с талантами. Согласно исследованию «Каждой компании по таланту», проведенному в 2016 г. НП «Эксперты рынка тру-

¹ Саммит является крупнейшим профессиональным событием на территории Восточной и Центральной Европы, которое позволяет участникам получить представление об основных процессах, происходящих в сфере управления персоналом, обменяться мнениями с коллегами, а также познакомиться с новейшими разработками, продуктами и услугами, а также завязать полезные деловые контакты.

² Рейтинг HR-Trend-2016. URL : <http://www.hr-summit.ru/ru/rejtingi/rejting-hr-trends-2016>

да» совместно с агентством по работе со студентами с высоким потенциалом Changellenge, в российских компаниях не умеют достаточно эффективно работать с талантливыми сотрудниками. Присутствие большого количества талантливых людей в организации пугает работодателей необходимостью создавать для них особые условия для самореализации. Кроме того, в качестве отрицательных моментов в этой работе были названы: внедрение изменений и «подстроек» под нужды ключевых сотрудников, высокая вероятность возникновения конфликтов в команде. Самым открытым сегментом для талантливых сотрудников оказались международные компании.

Начиная с 2013 г. исследователи INSEAD составляют рейтинг GTCI (The Global Talent Competitiveness index). Его цель — оценить ресурсы и усилия, которые страны тратят на развитие талантов, а также качество человеческого капитала. Суммарный «индекс талантов» рассчитывался на основе шести критериев: оценки рыночных и нормативных условий на рынке труда в каждой из стран; шансы для карьерного роста; возможности работодателей привлекать таланты со всего мира; способности удерживать квалифицированный персонал; производственные навыки сотрудников и глобальные знания (насколько уровень образования и навыков достаточен для инновационных производств и инновационной предпринимательской активности).

Суммарный индекс конкурентоспособности талантов рассчитывался как среднее арифметическое двух субиндексов. Первый измеряет ресурсы и усилия, направленные на развитие талантов в каждой стране, а второй — качество человеческого капитала, доступного странам для использования на рынках труда. Для каждой из 103 стран было собрано 48 различных параметров.

Место России в этом рейтинге постоянно снижается: в 2013 г. — 51 место, 2015 г. — 53 место и в 2016 г. — 56 место, что свидетельствует о снижении индекса конкурентоспособности.

По данным BCG, в рейтинге конкурентоспособности талантов в 2016 г. самый высокий показатель Россия получила по критерию глобальных знаний, занимая 28-ю позицию, уступив две строчки Германии и одну — Китаю. По качеству персонала, доступного российскому рынку труда, Россия оказывается в середине рейтинга. Сильнее всего Россия отстает от конкурентов по возможностям привлечения талантов и их готовности к переезду (мобильность), занимая 107-е место. Также слабы позиции нашей страны по условиям и возможностям рынка труда — 81-е место.

Топ-5 рейтинга GTCI в 2015 г. (100 стран) выглядел так: Швейцария, Сингапур, Люксембург, США и Дания. Эти страны характеризуются особенно высокой мобильностью талантов. В частности, почти 25% жителей Швейцарии и Люксембурга родились за рубежом. В Сингапуре доля иностранцев на рынке высококвалифицированного труда составляет 43%. Россия заметно проигрывает по возможностям привлечения талантов и их готовности к переезду (мобильность), заняв 99-е место из 109. Так же слабы позиции нашей страны по условиям и возможностям рынка труда — 74-е место. Здесь Россия отстает от лидеров (Дании, Швейцарии и Сингапура). Сравнительно высокое 36-е место Россия заняла по критерию глобальных знаний и производственных навыков.

Относительно высокие оценки Россия получила лишь по качеству университетской системы образования (24-е место в мире), среднему числу учеников на преподавателя (8-е место) соблюдению генерального баланса на рабочих местах (1-е место в мире).

Усилие страны по развитию человеческого капитала в INSEAD оценили ниже (63-е место в мире, на 62-м месте — Намибия, на 61-м — Ботсвана), чем качество персонала, доступного российскому рынку труда (41-е место).

По готовности работодателей инвестировать в развитие персонала Россия — 67-я, позиция по качеству бизнес-школ в стране — 88-я, по готовности предприятий внедрять технологические инновации — вообще 101-я.

Таким образом, рейтингование стран на основании конкурентоспособности талантов (GTCI) позволяет определить те направления работы с талантами, на которые необходимо сосредоточить особое внимание. Страны — чемпионы рейтинга показывают, что для привлечения талантов правительства должны инвестировать в образование и центры занятости, сократить бюрократию и упростить трудовое законодательство. Работодатели же должны поощрять талантливых сотрудников за мобильность и желание осваивать новые знания и навыки для работы в междисциплинарных проектах.

Несмотря на относительно продолжительный период изучения проблемы управления талантами — за рубежом почти двадцать лет, а в России только десять, общепринятого определения таланту пока нет (табл. 10.4).

Таблица 10.4

Определение таланта в зарубежных и российских публикациях

Автор	Источник определения	Определение/содержание понятия «талант»
Н. Драйз	Анализ литературы в области управления человеческими ресурсами и психологии	<ul style="list-style-type: none"> • Человеческий капитал (human capital); • индивидуальное различие (individual difference); • дар (giftedness); • идентичность (identity); • преимущество/достоинства (strength); • восприятие таланта (the perception of talent)
Е. Галлардо-Галлардо, Н. Драйз и Т.Ф. Гонзалес Круз	Анализ литературы по управлению талантами	<ul style="list-style-type: none"> • Высокопотенциальный сотрудник (high potential); • высокорезультативный сотрудник (high performer); • способности (ability, capability, capacity); • приверженность (commitment); • компетентность/компетенция (competence/competency); • вклад (contribution); • опыт (experience); • знания (knowledge); • результативность (performance); • потенциал (potential); • образ мыслей, чувств/ощущений или поведения (patterns of thoughts, feelings or behavior); • навыки (skills)
П. Каппели, Дж. Келлер	Собственное определение	Сотрудник, который сейчас делает (или имеет потенциал делать) значительный вклад (differentially contribute) в результативность компании, занимая стратегические рабочие места (strategic jobs)
М.О. Латуха	Экспертные оценки понятия «талант»	<ul style="list-style-type: none"> • Одаренность (giftedness); • определенные знания и ценные навыки (certain knowledge and value-added skills); • одаренность (giftedness) и определенные знания и ценные навыки (certain knowledge and value-added skills); • результативность (performance); • потенциал (potential); • результативность и потенциал (performance and potential)

Автор	Источник определения	Определение/содержание понятия «талант»
С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, Д.В. Шаталов	Собственное определение	Человек, наделенный хотя бы одним выдающимся качеством (существенно выше среднего) и проявляющий это качество в работе. Талант сотрудника — функция от его навыков и компетенции; личные качества зачастую значат больше, чем профессиональные навыки и образование
О.Я. Дымарская	Экспертные оценки понятия «талантливая молодежь»	<ul style="list-style-type: none"> • «Конъюнктура»: актуальность и востребованность сферы его приложения; • продуктивность: способности выше среднего плюс внутреннее горение и способность к развитию; • самореализация: творческое начало, подкрепленное внутренней мотивацией

Источник: Мондрус О.В. Теоретические и практические дилеммы управления талантами в организации // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2016. № 3. С. 116—117.

Сложность определения данного понятия во многом связана с многоаспектностью его понимания как человеческого капитала (УЧР), способности индивидуального (персонального) различия (психология личности), восприятия таланта окружающими (социальная психология), способности к развитию и восприятию нового (психология образования).

Кого можно считать талантом? Изначально данное понятие относили к способностям человека, проявление которых достаточно сложно отследить, а еще сложнее подтвердить и наглядно продемонстрировать.

Классическое представление о том, что же такое «талант», рассматривалось ранее применительно к творческим личностям.

При этом нужно понимать, что «творческая личность» и «творческая профессия» — разные понятия. Творческие профессии есть в разных сферах деятельности. «Творческие личности» — не обязательно представители творческих профессий, главное, что они на любом месте творчески относятся к своему делу. Как правило, эти люди не могут объяснить, что именно они делают «не так», как остальные.

Сотрудники, проявляющие творческий подход, способность нестандартно мыслить, интуитивно находить оптимальное решение — это и есть истинные таланты. Именно результаты их «творческих порывов» (инновации, качественный сервис, эмоциональные отношения с клиентами и пр.) позволяют компании выделиться среди конкурентов и стать лидерами рынка. Копировать это невозможно, поэтому привлечение и удержание талантливых людей позволяет компании сохранять и наращивать свои конкурентные преимущества.

Компании, движущей силой которых является творческий подход, постоянно должны быть готовы к переменам. Рано или поздно рынки истощаются, возможности техники и технологии исчерпываются, но, чтобы находить новые бизнес-идеи, совершать прорыв в новые сферы, возможно, требуются совсем другие способности. Возникает вопрос: смогут ли корпоративные таланты достаточно быстро освоить, например, другие сферы деятельности.

Важно подчеркнуть, что если первоначально талантами считались в основном топ-менеджеры, то в настоящее время данное понятие расширилось и охватывает всех высокопотенциальных и высокорезультативных работников, занятых в данный момент на ключевых рабочих местах или способных занять его в будущем. Это особенно важно в условиях становления БТУ и цифровой экономики.

Чаще всего, говоря о талантах, имеют в виду особые способности человека и людей, ими наделенных:

- древние греки под *talantom* понимали выдающиеся способности;
- «талант в психологическом словаре рассматривается как высокий уровень развития способностей, проявляющихся в творческих достижениях, важных в контексте развития культуры»¹;
- талант по Х.А. Марине, суть структуры мозга, образованные повторением и другими навыками и при этом в таланте функция разума управляет его действиями, т.е. созданием желаний, мотивов, чувств, убеждений. Следовательно, талант представляет собой «не чистый разум», а динамизм его использования в условиях экономического, социального и культурного ресурсообеспечения²;
- в «Малом энциклопедическом словаре Ф.А. Брокгауза и И.А. Ефрона талант — это «высокое природное дарование, выдающаяся способность к деятельности в какой-либо области: научной, художественной, практической (политика, техника и пр.); талант нуждается в упражнении, чтобы достичь определенной степени совершенства. Талант от гения отличается меньшей степенью творческой оригинальности»³;
- в словаре по общественным наукам понятие «талант» раскрывается с учетом этимологии слова, происходящего от греческого «*talanton*» — выдающиеся способности. Здесь отмечается, что «талант — это человек, обладающий выдающимися способностями в той или иной области»⁴.

С понятием «талант» тесно связана и такая категория, как способности.

Способности — индивидуальные психологические особенности личности, обеспечивающие ей успех в деятельности и легкость овладения приемами и методами труда. Они являются субъективными условиями успешного осуществления определенного рода деятельности. По отношению к знаниям, умениям и навыкам, которые выработаны у данного человека, его способности проявляются не в наличии знаний, умений и навыков, а в динамике их приобретения, глубине и прочности обладания способами и приемами некоторой деятельности (рис. 10.1).

Наличие у обучающегося способности, можно обнаружить только на основании того, насколько быстро и легко он усваивает методы и приемы работы.

Если человек овладевает некоторой деятельностью за достаточно короткий срок, значит, определенная совокупность качеств его личности отвечает требованиям деятельности, т.е. у него имеются способности к данной деятельности. Если он не справляется с требованиями, которые предъявляет ему деятельность, есть все основания предполагать отсутствие у него соответствующих психологических качеств, т.е. отсутствие способностей.

Способности не должны противопоставляться другим качествам и свойствам личности — особенностям мышления и памяти, чертам характера, эмоциональным свойствам. Если какое-то из этих качеств или их совокупность отвечают требованиям деятельности или формируются под влиянием этих требований, то это дает основание рассматривать данные индивидуально-психологические особенности личности как способности. Способность к конкретной деятельности — набор переменных, позволяющих идти к цели разными путями. У одного индивидуума в состав способности к данной деятельности может входить

¹ Талант. Психологический словарь. URL : <http://dic.academic.ru/dicnsf/psihologic/1788>

² Марина Х.А. Воспитание таланта. М. : Астрель : Сорно, 2012.

³ Талант. Малый энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона. URL : <http://slovari.yandex.ru>

⁴ Словарь по общественным наукам // Глоссарий.ру.

один набор свойств, у другого эти свойства могут заменяться или компенсироваться другими свойствами. А общий уровень способностей у обоих индивидуумов может быть равным.

Обычно выделяют два класса способностей: общие и специальные. Общие способности присущи, в той или иной степени, всем людям и отвечают требованиям не одного, а многих видов человеческой деятельности. Чаще всего к общим способностям относят умственные (интеллектуальные) способности, которые являются следствием как богатого природного дарования, так и всестороннего развития личности, в то время как моторные (или психомоторные) и сенсорные, которые также используются в самых разнообразных видах деятельности, обычно относятся к специальным.

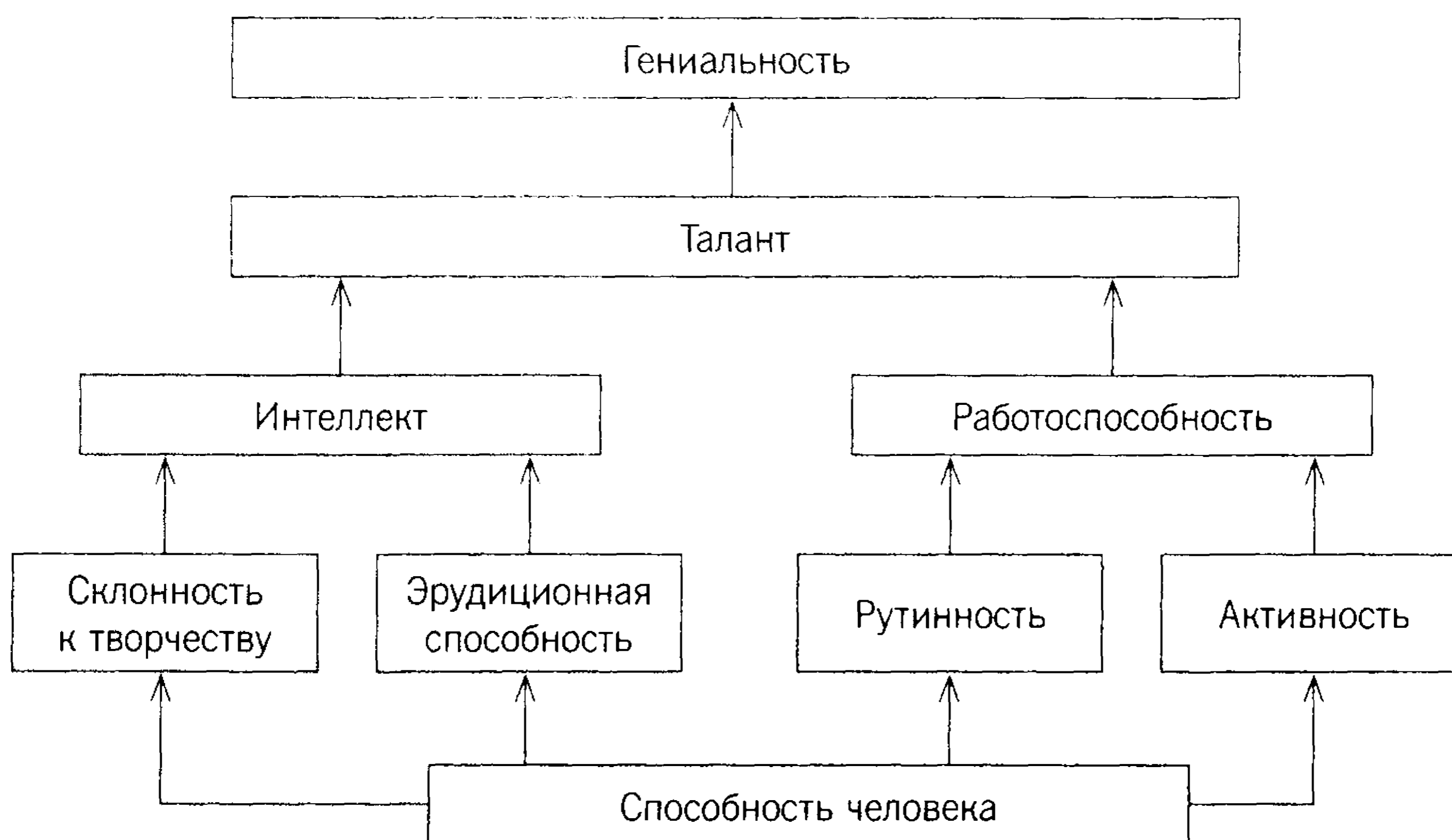


Рис. 10.1. Способность человека

Источник: Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. М. : Академический проект, 2005. С. 78.

Таким образом, специальные способности отвечают узкому кругу требований и влияют на достижение высоких результатов в какой-либо конкретной деятельности. При этом практически все виды способностей взаимосвязаны, развивают и обогащают друг друга.

Чем выше развиты общие способности, тем больше создается условий и предпосылок для развития специальных способностей.

Способности не являются чем-то абсолютно неизменным и статичным, они могут как развиваться, так и угасать с течением времени, что позволяет выделить потенциальные и актуальные способности. Пока человек не начал определенной деятельности, у него существуют только потенциальные способности к ее выполнению, являющиеся свойствами его личности. Как только он начинает эту деятельность, его потенциальные способности становятся актуальными способностями, проявляющимися и формирующимися в труде. Чрезвычайно большое значение в развитии способностей имеют трудолюбие и работоспособность человека. Они не только являются неизменными условиями развития способностей, но и создают возможность для компенсации недостатков в них, выступают дополнительными ресурсами потенциала личности.

Предпосылками развития способностей являются задатки. При этом способности развиваются на их основе, но не предопределяются ими. Они обуславливают разные пути формирования способностей и влияют на уровень достижения, быстроту развития.

Согласно концепции Б.М. Теплова врожденными могут быть только анатомо-физиологические и функциональные особенности человека, создающие определенные предпосылки для развития способностей, называемых задатками.

Условиями формирования способностей являются: влияние индивидуального или социального опыта, влияние определенных морфологических структур, функциональных систем, нейрофизиологических механизмов, обеспечивающих развитие и протекание необходимых психических процессов. Природный компонент включается в состав способностей и подлежит дальнейшему развитию в зависимости от социальных условий.

Понятием «талант» и «гениальность» характеризуется качественный уровень развития способностей. Их различие обычно проводится по характеру полученных продуктов деятельности: талантом называют такую совокупность, которая позволяет получить продукт деятельности, отличающийся новизной, высоким совершенством и общественной значимостью. Гениальность — высшая ступень развития таланта, позволяющая осуществлять принципиальные сдвиги в той или иной сфере творчества.

Талант часто именуют *success fulintel ligence*, т.е. «успешным (базовым) разумом». Лица, обладающие талантом, отличаются рядом характеристик:

- не зависят от внешней мотивации;
- самоконтролируются;
- умеют извлекать максимальную пользу из способностей;
- воплощают мысль в действие;
- доводят дело до конца;
- инициативны;
- не боятся неудач;
- независимы;
- концентрируются на своих целях;
- уверены в себе и т.д.

Современных молодых людей принято относить к Поколению Y. Круг их потребностей включают долгосрочную карьеру, возможность приобретения разнообразного опыта внутри компании, понимание цели и смысла работы, взаимодействие с наставниками и опытными сотрудниками, баланс между работой и личной жизнью, использование высоких технологий, свободное общение в коллективе. Данными характеристиками, жизненными установками и целями обладает большинство молодых людей. Талантливые сотрудники не являются исключением из общего правила, и организации важно понимать, что данные особенности поведения и целевой ориентации у талантливых сотрудников представлены, вероятнее всего, более ярко.

В связи с этим закономерно встает вопрос, кого следует считать «талантливыми». По мнению Л. Филатовой, это «люди, которые способны критично относиться к мнению большинства, ломать стереотипы (том числе сложившиеся подходы к работе), отстаивать свою точку зрения ... это полные энтузиасты сотрудники с большим творческим потенциалом»¹. Точку зрения о двойственной природе данного феномена разделяет ряд специалистов — с одной стороны, талантливые сотрудники являются «залогом здоровья

¹ Филатова Л.О. Компетентностный подход к построению содержания обучения как фактор развития преемственности школьного и вузовского образования // Дополнительное образование. 2005. № 7. С. 9—11.

организации», с другой — наличие таланта часто сопровождается конфликтностью, «излишней его амбициозностью». Определенный интерес вызывает трактовка (предложена Е. Емельяновым и С. Поварницыной, Л. Кольцовой), что талант по-разному идентифицируется на каждом этапе жизненного цикла компании:

- на стадии ее организации талантливый человеком считается самодостаточный лидер, способный определять цели и вести за собой коллектив (в 1990-е гг. именно такие люди создавали собственные компании). Лидерство отображает вершину зрелости таланта. Именно такая конечная цель, по нашему мнению, определяет HR-менеджмент версии 3.0 в системе нестабильных и неоднозначных отношений с талантами;

- на стадии утверждения компании на рынке талантливый называют высококвалифицированного специалиста, достигающего высоких результатов благодаря мобилизации своих внутренних резервов;

- на стадии достижения организацией целевых показателей талантливый представляется любой сотрудник, грамотно использующий выделенные ему ресурсы и успешно достигающий поставленных руководством целей.

Разные типы талантов выделяют, в основном — в зависимости от функциональной области, в которой они себя проявляют:

- управленческие;
- технические или узкопрофессиональные (например, в области инженерии или финансов);
- коммуникативные или сетевые (создающие сети контактов внутри компании, с клиентами или поставщиками, связывающие различные проектные группы/подразделения) и пр.

Интересным является также смещение характеристик талантов в начале и середине карьеры. Для «молодых» талантов первостепенным является показатель эффективности их деятельности и высокий IQ, далее на первый план выходит EQ (эмоциональный интеллект) — переговорные навыки, LQ — сензитивность, умение понимать других, способность строить команду, хорошая репутация и взаимоотношения с коллегами.

В HRM талант рассматривается как «способный работник, обладающий множеством навыков и умений, отличающийся высокой мотивацией к достижению». Обобщив подходы различных организаций к этому вопросу, можно выделить следующие характеристики талантов: уникальное восприятие своих профессиональных обязанностей, независимость, обладание феноменальным количеством энергии, креативность, настрой на постоянные улучшения, ставит работу превыше всего другого, обладает высоким интеллектом. Различные таланты сходны лишь в одном — наблюдательности и частично — иногда в обучении, расходясь в мышлении, постановке задач, экспериментировании.

Талант — это постоянно работающий инновационный моторчик или генетическая предрасположенность совершать какие-то неординарные вещи. Сегодня иметь в коллективе одного или несколько талантливых сотрудников в качестве «моторчиков» означает получить преимущество перед конкурентами. Чем больше подобных сотрудников, тем больше довольных клиентов, тем лучше состояние дел в компании.

Таким образом, талант необходимо рассматривать как некое сочетание острого стратегического ума, лидерских способностей, эмоциональной зрелости, навыков общения, предпринимательских инициатив, функциональных навыков и умений, а также способностей командной работы и привлечения других талантов.

В организациях талантом считают высококвалифицированного работника, эффективность работы которого в заданных условиях в несколько раз превышает среднюю по пред-

приятию или отрасли. Достигается это за счет мобилизации им своим внутренних резервов. При этом, необходимо отметить, что талант — это сотрудник компании, а не какого-то отдела.

Например, в отделе есть сотрудник, который все делает быстро, качественно и с превосходными результатами. Вы его холите, лелеете и пользуетесь результатами его труда. В один прекрасный момент выясняется, что этот работник — талант. Теперь с ним напрямую будет общаться высший менеджер компании, возможно, его переведут в другой отдел, где все давно и безнадежно плохо, и получать этот талант будет в несколько раз больше, чем вы. В этой ситуации нормальные мысли линейного руководителя таковы: припрятать и пользоваться самому, а если талант уже засветился — по-тихому избавиться от него исходя из принципа «ни себе, ни людям».

Или другой пример, службе управления персоналом стало известно, что есть специалист экстракласса способный решать задачи на уровне мировых стандартов. Можно предложить ему условия лучшие, чем у него были (жилищные, социальные льготы, более высокую заработную плату, условия для повышения классификации, творчества, профессионального статуса и т.д.). Организация, исходя из материальных возможностей, приглашает данного специалиста, если нет возможности «вырастить» его в своем коллективе.

Таким образом, вопрос с талантом приобретает политический характер, что является причиной неопределенности его определения. На взгляд автора, «корпоративные таланты» — это сотрудники с высоким профессиональным потенциалом, способные к активному развитию и продвижению. Они обладают сложным набором ожиданий, что требует других отношений с работодателем¹.

С точки зрения бизнеса, «талант — это способность достигать исключительных результатов, признаваемых и вознаграждаемых владельцами, менеджерами и потребителями»², т.е. при осуществлении трудовой деятельности, талантливый работник проявляет (демонстрирует) способность достигать исключительных результатов, признаваемых владельцами и менеджерами.

В одних компаниях считают, что если у человека есть талант, то он само собой попадает наверх. В других полагают, что одаренных работников можно «купить», и ищут их в других компаниях. Искать таланты в других местах разумно, но важнее, если компании сами будут готовить их для себя. Ведь управленческий ресурс всегда и везде ограничен, и стратегия развития, основанная только на «охоте за головами», становится слишком дорогой и рискованной. Кроме того, приглашая специалистов со стороны, компания поневоле приносит в жертву культурную сплоченность и корпоративный дух. И последний аргумент в пользу выращивания талантов: туда, где не ценят своих талантливых работников и не создают им условия для развития, вряд ли пойдут достойные люди со стороны.

Как показывает опыт ведущих компаний, намного выгоднее не перекупать ценные кадры, а сделать ставку на собственных сотрудников, выращивая и воспитывая таланты в своей среде. Из опыта российских компаний вытекает, что в лучшем случае это построение системы планирования замен (или управление формированием кадрового резерва) и в очень редких случаях, планирование преемственности.

Причины такого отношения кроется в системе ценностей, принятой в организации. Так в компаниях — середняках менеджеры не любят таланты и не связывают управление ими

¹ Winter J. and Jackson C. Riding the Wave. Oxford : Career Innovation Research Group, 2000.

² Шахбазов А. Управление талантами. Западная блажь или будущее российского бизнеса. URL : <http://www.ubo.ru/articles/?cat=132&pub=1112>

со стратегическими задачами бизнеса. Ценности этих компаний заключаются в сокращении рисков, уважении вертикали управления, поддержке руководителей, составлении бюджетов.

Набор ценностей для компаний-лидеров рынка включает: командную работу, внимание к клиенту, справедливое отношение к персоналу, инициативность и инновационность. Другими словами, эти компании реализуют систему управления талантами на более глубоких уровнях, тогда как в компаниях, занимающих средние позиции — данная функция находится, как правило, на верхнем уровне.

Таким образом, талант — это продуктивный работник, постоянно показывающий высокие результаты труда, обладающий высоким профессионализмом и компетентностью, оценка которого производится по следующим параметрам:

- профессиональная компетентность — оценка профессиональных знаний и навыков и результатов труда;
- наличие цифровых навыков (digital skills);
- компетенции, соответствующие уровню развития управленческих навыков, которые задают требования к личностным характеристикам и мотивации сотрудника.

Демонстрируя готовность к развитию и обучению, таких людей, как правило, зачисляют в кадровый резерв, и они в дальнейшем успешно продвигаются по карьерной лестнице.

Их жизненный цикл в организации включает в себя следующие этапы¹:

- идентификация и привлечение;
- найм и адаптация;
- мотивация и развитие;
- оценка деятельности и удержание;
- построение и поддержание отношений.

Отсутствие хотя бы одного из этих этапов ведет к потере таланта для организации.

Талант требователен, ему нужно пристальное внимание и понимание его ожиданий и того, как эти ожидания соотносятся с ожиданиями менеджера. Это понимание призвано помочь решению более сложной задачи — равновесию ожиданий менеджера и таланта на практике. Для достижения этого необходимо более глубоко понимать желания и надежды таланта. В связи с этим приведем стремления таланта, отмеченные А. Робертсоном и Г. Эбби².

1. Личный рост:

- талантливые люди хотят работать с теми менеджерами, у которых могут учиться, которые с удовольствием направят их к другим с целью научиться большему. Таланту недостаточно иметь работу. Такие люди полностью отдадут себя ей, но они должны видеть возможность для своего развития. Они с удовольствием будут работать на других, но им нужно знать, что у работодателей есть что предложить.

2. Постоянное движение вперед:

- талантливые люди жаждут персонального роста не ради самого роста. Им нужен персональный рост для самих себя. Они также хотят иметь шанс использовать этот рост. Им нужны новые, более сложные задачи, они хотят применять свои таланты, хотят двигаться дальше;
- талантливые люди в большинстве своем нетерпеливы. Они не всегда ясно представляют, чего хотят достичь, но они точно знают, что хотят быть в движении.

¹ URL : <http://www.hr-portal.ru/article/otsenka-talanta>

² Робертсон А., Эбби Г. Управление талантами: Как извлечь выгоду из таланта наших подчиненных / пер. с англ. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 200 с.

3. организованность:

- талантливые люди не любят тратить время и не выносят, когда другие тратят их время. Они хотят работать и преуспевать. Это означает, что им нравится действовать здесь и сейчас. В напряженной обстановке, полной проблем и возможностей их решить, трудностей и политических ходов. Пропасть между идеей и результатом возникает в среде, требующей напряжения и усилий, и талантливые люди не оставят проблему нерешенной, а погрузятся в нее. От других они ожидают того же. Талантливые люди могут выглядеть нетерпеливыми и требовательными, они такими и являются, но не без причины.

4. Осмысленность и результат:

- талант стремится быть в движении не только ради движения. Он хочет выполнять значительные поручения. Он жаждет участвовать в таких мероприятиях и вращаться в деловых кругах, которые стоят внимания и усилий.

5. Действие и выбор:

- талантливым людям нужна свобода самовыражения. Это не обязательно означает, что они не любят работать вместе с другими людьми. Они не хотят, чтобы кто-то жестко определял их обязанности. Они добиваются ответственности, хотят формировать и развивать свою собственную роль.

6. Чувство собственного достоинства:

- талантливый человек хочет, чтобы его считали личностью, а не одним из многих, чтобы его выслушали и услышали. Талант устанавливает и контролирует свои собственные стандарты и станет действовать так, как считает нужным, чтобы не потерять уважения к себе.

7. Непринужденность:

- это очень увлекательная сторона сложных ожиданий таланта. Неординарные люди не особенно нуждаются в других — в большинстве случаев они стремятся к самодостаточности. Но в то же время часто демонстрируют сильную потребность в стимуляции, новизне. Другие люди могут иметь для них значение, однако дело не в самих людях, а в источнике вдохновения, которым они являются.

Талантливых людей не нужно принуждать силой, лучше создать для них условия, которые будут мотивировать их остаться работать в данной организации.

Основными мотиваторами для талантов (по Дену Пинку) являются следующие.

Первый — материальный: комфортное место проживания, благосостояние семьи, безопасность, хорошая школа для детей, качественное медобслуживание, удобные условия для работы и т.д., т.е. условия жизни должны быть сопоставимы с жизнью за рубежом. В такой логике делается проект «Иннополис» в Татарстане, задуманный для IT-специалистов со всей России. Но с креативными людьми такая мотивация действует только до определенного уровня, пока не получены разумные базовые условия жизни.

Второй — автономность (*autonomy*), предполагающая прозрачность процесса и независимость в принятии решений. Для креативных людей это принципиально важно. У них должна быть свобода креативного выбора на достаточно большой площадке. За ее пределами право решать и судить надо давать независимым и авторитетным экспертам. В Российском квантовом центре ключевые решения принимает совет из 14 уважаемых ученых. Совет независим, его члены — ученые из топ-30 отрасли, 9 входят в топ-100 мировых физиков. В самом центре они не работают и от него не зависят. Обычно в России научный менеджмент поставлен не так: решения принимают администраторы или ученые, получающие бенефит от реализации проектов.

Третий — желание до бесконечности улучшать свои умения и навыки (*mastery*). Амбициозные люди стремятся соревноваться в своем деле на мировом уровне. Талантливые

люди хотят быть лучшими в мире, а не только внутри страны. Поэтому интересными могут быть только проекты, конкурирующие глобально, например, world skills.

Четвертый: людям важен смысл того, что они делают (purpose — цель, стремление). Важно, чтобы проекты были глобальными, долгосрочными, значимыми и амбициозными — заметно и существенно затрагивали много работников и организаций.

Создание системы, основанной на принципах сравнительного удобства работы и жизни (autonomy, mastery и purpose) позволит удержать в стране талантливых людей и сделать их работу эффективной.

Если свести воедино все сказанное, то обобщающая характеристика может выглядеть так: талант — высокопотенциальный и одаренный работник (high potential), обладающий определенными знаниями и ценными навыками, способностями выше среднего, плюс внутренним горением и стремлением к развитию, самореализации творческого начала и внутренней мотивации, который вносит (или может вносить) значительный вклад в результативность организации, занимая стратегически важные рабочие места и выполняя критические для организации работы.

Идентификацию талантов в организации необходимо начинать с поиска сотрудников с высоким потенциалом в коллективе. Для такого анализа необходимо провести оценку персонала, которая и будет первым этапом в формировании системы управления талантами в организации.

Для таланта очень существенны следующие ценности:

- широкий кругозор;
- равновесие между работой и личной жизнью;
- профессиональный опыт;
- умение принять вызов;
- независимость;
- социальная среда;
- значимость;
- влияние и власть¹.

Резюмируя, нужно подчеркнуть, что теория о таланте как о природном даровании, которое раскрывается само по себе, ушла в прошлое. На смену ей приходит концепция поиска и развития талантов.

По А. Арсентьеву и А. Мелик-Пашаеву бытие таланта существует одновременно в двух формах развития²:

- 1) горизонтальные (здоровье, психика, знания, умения, навыки);
- 2) вертикальные (суверенное по отношению к «наличной действительности»).

В настоящее время можно предположить, что возможная двухмерность развития таланта реализуется весьма активно. С одной стороны, ведется поиск талантов, начиная с вузов, с другой — работа со стартапами в части признания их носителями талантливых индивидов. Талант должен быть способен к быстрому обучению и жить в виртуальном пространстве.

Отмеченные обстоятельства указывают на то, что в политике подбора персонала должно произойти серьезное смещение акцентов: если раньше в центре был набор требований к работнику, то сейчас в бизнесе наметились совершенно новые тенденции и изменились

¹ Winter J. and Jackson C. Riding the Wave. Oxford : Career Innovation Research Group, 2000.

² Арсентьев А.С. Философские основания понимания личности. М., 2003 ; Мелик-Пашаев А.А. Мир художника. М. : Прогресс-традиция, 2000.

приоритеты в найме персонала. Сегодня, когда экономика все больше ориентируется на человека, его личные качества зачастую значат больше, чем профессиональные навыки и умения. Не секрет, что для привлечения и удержания талантов компании используют дополнительные привилегии и блага. В большей или меньшей степени они похожи — это может быть бесплатное питание, длительные отпуска, свободный рабочий график, компенсации и бонусы, причудливые интерьеры в офисах и развлечения, ограничиваемые только размером, доходностью и политикой компании. Компании готовы искать сотрудников в других регионах и оплачивать их переезд к месту работы. Социальный пакет становится более разнообразным, работодатели предлагают сотруднику несколько опций на выбор, в зависимости от возраста, семейного положения и интересов последнего (в списке могут быть медицинская страховка для членов семьи, карта фитнес-клуба, страховка по ведению беременности и родам, бесплатное обучение иностранному языку и др.). Необходимо максимально индивидуализировать процесс обучения персонала, а не учить всех по одной программе», именно это позволит компаниям эффективно использовать инструменты управления талантами. С этой целью во многих компаниях составляются индивидуальные планы карьерного развития и обучения талантливых сотрудников.

Рассматривать перечисленные явления как временные, призванные локально решить проблему нехватки талантливого персонала, некорректно. Эти изменения являются структурными, когда количественная составляющая перешла в качественную: изменился подход, политика, ее вектор.

Таким образом, сегодня происходит рождение новой культуры взаимоотношений с персоналом. Отошла в прошлое модель, при которой оценка потенциала основывалась на прошлых достижениях сотрудника. Если раньше карьерное продвижение происходило по схеме: нужно хорошо себя проявить, наладить связи с нужными людьми и надеяться, что компания тебя в конце концов оценит, то сегодня конечно, связи все также важны, но теперь больше времени надо уделить «талантам на подходе», постоянно отслеживая их прогресс в организации и обсуждать с ними возможные перспективы. Все это призвано сделать талантливых сотрудников счастливыми и продуктивными.

Еще одной проблемой стало то, что война за таланты ведет к стремительной дифференциации образовательных учреждений. Появление в начале 2000-х гг. международных рейтингов университетов (ARWU, QS, THE и др.) дало возможность сравнивать между собой вузы из разных стран, что стало началом эры глобальной конкуренции и академической мобильности. Рейтинги запустили новые механизмы перераспределения ресурсов в сфере образования: лидеры укрепляют репутацию, получают финансирование. На основании международных рейтингов магистры, аспиранты и профессора сегодня выбирают университеты. Между вузами из топ-100 и всеми остальными выросла стена, и с каждым годом она будет стремительно расти. В результате страна, не имеющая университетов в группе лидеров, через 5—10 лет рискует проиграть конкуренцию за интеллектуальный капитал и превратиться в образовательную провинцию.

10.2. Управление талантами

Управление талантами¹ это область HR-менеджмента, занимающаяся привлечением высококвалифицированных работников, интеграцией новых сотрудников, удержанием работников для удовлетворения текущих и будущих целей бизнеса, а также выявлением

¹ В английском языке управление талантами также известно как HCM (Human Capital Management).

и развитием специалистов, обладающих профессионально ценными качествами и навыками, которые они с высокой эффективностью проявляют в работе.

В большинстве компаний практически нет эффективных механизмов работы с талантами. Опросы показывают, что талантливые работники получают необходимую поддержку и быстро делают карьеру лишь в незначительном числе крупных компаний. В большинстве из них ротация кадров, тренинги и повышение квалификации, наставничество — слишком далеки от идеала.

Как было отмечено выше управление талантами из программы, которая когда-то была частью стратегии управления персоналом только для некоторых работодателей, еще в докризисные времена успело превратиться в тренд. Иногда требуется серьезный кризис, чтобы это понять.

Таким образом, XXI в. меняет представление о талантах: сегодня компании переходят от борьбы с ними к их «выращиванию», т.е. теория, согласно которой талант пробивается сам, ушла в прошлое, на смену ей пришло управление талантами.

Термин «управление талантами» впервые использовал в 1998 г. Дэвид Уоткинс в своей статье. В последующем он развил его в программном труде «Системы управления талантами», увидевшим свет в 2004 г.

В 1990-е годы крупнейшее консалтинговое агентство McKinsey опубликовано отчет «Война за таланты» и руководители многих компаний задумались о том, как работать с талантами.

Сегодня прогноз потребности в определенных человеческих ресурсах для компании, создание условий для их привлечения и развития — вот что такое управление талантами. Однако, в современном хаотичном, изменчивом, скоростном и непредсказуемом HR, в том числе в работе с талантами старые подходы и технологии перестают работать. Поэтому сейчас наиболее актуальный вопрос: «Как эффективно находить, отбирать, развивать и удерживать таланты в организации?»

Различный подход управленцев к пониманию понятия талант, свои корпоративные показатели и критерии для оценки подобных сотрудников, неопределенность в методах оценки таланта делают задачу создания эффективной и действенной системы управления талантами чрезвычайно сложной.

Управление талантами — целенаправленная деятельность, имеющая стратегическую направленность по созданию в организации системы поиска, привлечения, найма, развития и использования талантливых сотрудников, способных достигать высоких результатов в работе.

Последние исследования зарубежных ученых показали, что компания, осуществившая у себя внедрение системы управления талантами, реализовывает одновременно несколько стратегических целей. Например, повышение своего рейтинга на рынке, усиление конкурентоспособности, развитие профессиональных качеств сотрудников и расширение круга их компетенций, создание резерва талантливых потенциальных сотрудников, которые быстро, эффективно и высококачественно способны замещать ключевые должности в организации.

Использование цифровых технологий и построение системы HR-аналитики на основе баз данных, срока закрытия вакансии, текучести персонала дает возможность проводить сравнение показателей компаний со среднеотраслевыми и использовать их как в оперативной деятельности, так и в стратегическом планировании. В настоящее время две трети компании используют те или иные метрики¹.

¹ URL : <https://ria.ru/society/20170929/1505803335.h.html>

И. Бьерклан, Г. Штраль, Э. Фарнлейл, Ф. Стилс, Ш. Морис, Дж. Тревор, П. Райт считают управление талантами «синонимом» управления человеческим капиталом, признав «налаживание» системы обеспечения талантами важнейшей проблемой. При управлении талантами возникают вопросы о том, развиваются или выбираются таланты, необходимо ли управлять их деятельностью, требуют ли они особой оплаты, поощрения и удержания на данном рабочем месте и т.д.¹

На сегодняшний момент существует несколько трактовок понятия управления талантами²:

- «целенаправленная деятельность компании по созданию, развитию и использованию когорты талантливых сотрудников, умеющих эффективно решать сложные бизнес-задачи»³;
- «стремление компании выделять своих талантливых сотрудников в отдельную группу и управлять ими»⁴;
- «управление совокупностью HR-процессов, позволяющих насытить компанию эффективными сотрудниками и поддерживать ее в таком состоянии»⁵;
- «деятельность компании, позволяющая использовать вложения в талантливый персонал в области среднего и высшего менеджмента»⁶;
- создание условий для раскрытия потенциала талантов, так как «такими людьми невозможно управлять в традиционном смысле слова»⁷.

Сегодня можно говорить о наступлении эры «управления талантами», когда на фоне завершения индустриальной и перехода к информационной эпохе, шестому технологическому укладу растет спрос на талантливых управленцев и специалистов высочайшего уровня на фоне увеличивающейся склонности сотрудников легко менять место работы.

Теории о самостоятельном развитии таланта можно считать пережитыми, и сейчас все активнее, особенно в крупных иностранных корпорациях, проявляется тренд развития талантов. При составлении стратегической программы управления человеческими ресурсами, HR-менеджеры обязательно включают программы управления талантами. Целью данных программ является осуществление мероприятий и направлений, обеспечивающих высокоэффективное использование специалистов с профессионально ценными качествами и навыками. В качестве критерия при этом определяется создание такой обстановки в организации, в которой способности и навыки талантливых специалистов будут развиваться и реализовываться в полной мере.

«В HR-стратегиях целого ряда транснациональных компаний уже напрямую указывается, что задача HR состоит в том, чтобы управлять уровнем счастья сотрудников, удерживая их тем самым в организации. Вследствие данного тренда в задачу HR-а добавился по-

¹ Одегов Ю.Г. Управление талантами — реальность современного менеджмента // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2015. № 1. С. 92—99.

² Философия практик управления талантами // Официальный блог «Экопси консалтинг» — <http://assessment.livejournal.com/5686.html>

³ Одегов Ю.Г. Управление талантами — реальность современного менеджмента // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2015. № 1. С. 92—99.

⁴ Юлдашев С. Советы консультанта: Как трактовать таланты // Ведомости. 2014. № 3615, 24 июня. URL : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/06/24/kak-traktovat-talanty>

⁵ Что такое управление талантами? // Блог компании «Экопси консалтинг» — <http://talentcode.ru>

⁶ Тараскова Е. Правильное решение. Управляем талантами. URL : <http://www.ancor.ru/labourmarket/articleid/2013/>

⁷ Философия практик управления талантами // Официальный блог «Экопси консалтинг» — <http://assessment.livejournal.com/5686.html>

иск практик, которые позволят сотрудникам компании чувствовать себя в прямом смысле счастливее на рабочем месте»¹.

Управление талантами в организации будет эффективным при условии создания таких условий трудовой жизни сотрудников, в которых их способности, знания и навыки будут развиты и с успехом реализованы»². Для эффективного управления талантами организации необходимы:

- динамичные и подвижные работники;
- гибкие процессы — необходимо, чтобы все текущие и новые программы по управлению талантами по умолчанию строились на принципе гибкости как ключевом элементе и имели возможность меняться под заказчика и его нужды³;
- тренинг решения неожиданных проблем призваны обеспечить готовность сотрудников к диагностике и принятию эффективных решений возникающих проблем;
- акцентирование внимания на инновациях, поиске сотрудников-инноваторов, склонных к внедрению изменений;
- ускоренное обучение и самообучение;
- временная (условная) занятость работников;
- быстрый поиск талантов на рынке труда (формирование и развитие внутренних и внешних кадровых резервов);
- гибкие, реальные должностные инструкции;
- быстрые внутренние ротации;
- аутсорсинг, обеспечивающий внутреннюю гибкость для выполнения горящих задач и непредвиденных объемов работ;
- развитие и создание конкурентных преимуществ своих талантов над другими.

Управление талантами — это реализация интегрированного подхода к управлению различными HR-процессами, включая рекрутинг, адаптацию, развитие и обучение, управление эффективностью деятельности, лидерством и планирования замещения должностей⁴.

Оно (управление талантами) представляет собой систему организационно-экономических и социально-психологических мер, нацеленных на повышение уровня компетенций в критических, с точки зрения бизнеса, с точки зрения бизнеса, видах деятельности путем внедрения и развития программы Управления талантами, включающей привлечение, приобретение, развитие, продвижение и удержание талантов⁵.

К сожалению, удержание ценных работников является сложной задачей. Основные вопросы, которые требуют решения в данном контексте, включают вовлечение персонала, его развитие, коучинг и пр.

Вовлечение включает в себя психологическую составляющую по задействованию и включению таланта в процессы социализации в компании. Оно является важной задачей современного менеджмента персонала, поскольку и поведенная персонала, и эффективность труда зависят от того, насколько он вовлечен в общее дело.

¹ Бухарина А.Ю. Управление талантами: чему учить сотрудников сегодня, чтобы выжить завтра // Социальная психология и общество. 2017. Т. 8. № 1. С. 144—162.

² Одегов Ю.Г. Управление талантами — реальность современного менеджмента // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2015. № 1. С. 92—99.

³ Sullian J. VUCA: The new normal for Talent Management and Workforce Planning. URL : <http://www.ere-media.com/ere/vuca-the-new-normalfor-talent-management-and-workforce-planning/>

⁴ Антонова О. Фокус на талант // Персонал Микс. 2007. № 10. URL : <http://www.coleman.ru/nashe-mnenie/personnel-management>

⁵ Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Шаталов Д.В. Управление талантами как HR-технология // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2013. № 1. С. 85—94.

Вовлечение формируют так называемые драйвера, которыми являются: сама работа (трудовая деятельность, достижения, ресурсы и процессы), люди (высшее руководство, менеджеры, коллеги, ценные люди, 1 клиенты), возможности (возможности развития карьеры, обучения и пр.), общее вознаграждение (оплата труда, льготы и компенсации, признание), деятельность компании (политика, управление производительностью, бренд, репутация компании), качество трудовой жизни (условия труда и производственная среда, баланс между работой и личной жизнью).

Для удержания и развития талантами в организации необходимо создать следующие условия:

- закрепить наставника¹ и планировать мероприятия по развитию талантливому сотруднику;
- пописанные бизнес-процессы и должностные обязанности с учетом скорости развития таланта;
- сформулировать жизненный цикл таланта и формализовать его в данной компании;
- поддерживать план его развития;
- возможность изменять бизнес процессы с учетом развития таланта;
- строить работу с каждым сотрудником, опираясь на долгосрочную перспективу;
- делать ставку на формирование творческого мышления и такого же творческого подхода к работе;
- нанять менеджеров по работе с талантами.

При развитии талантливых сотрудников могут возникнуть следующие проблемы:

- недостаток капиталовложений;
- сложность измерения эффективности вложений;
- слабое обоснование оценки талантливости;
- недостаток технологических навыков работы с талантом;
- плохой контроль над достижением плановых показателей;
- неготовность HR-менеджеров к стратегическому партнерству со всеми участниками процесса;
- сложившиеся стереотипы менеджерского состава в своем эксклюзивном праве на талант.

Таким образом, концепция управления талантами заключается в постоянном выявлении талантов и их применении наилучшим образом на благо компании.

Развить свои таланты способный работник сможет, только если он найдет компанию с корпоративной культурой, схожей с его жизненными установками. Кроме того, организация должна предоставить инструменты для развития сотрудника, который готов самостоятельно и самозабвенно заниматься своим профессиональным ростом. Если же компания уже начала инвестировать в сотрудников, то обязательно должна мотивировать его, чтобы он не перешел к конкурентам, так как после обучения их квалификация и конкурентоспособность повышается².

Говоря о развитии талантливого работника его проблемы в данном направлении можно сформулировать так:

- отсутствие общеизвестных технологий, которые помогут ему попасть в зону повышенного внимания руководства;

¹ Тема наставничества зиждется на том, что молодежи следует перенимать опыт предыдущих поколений — жизненный опыт именно то, что необходимо молодежи на современном этапе развития России.

² Наука и практика. 2016. № 4. С. 138—139.

- непонимание уникальности данного работника окружающими ставит преграду для восприятия его профессиональных обязанностей;
- неготовность руководства оценить эффективность от деятельности таланта и строить индивидуальную работу с ним;
- неготовность таланта к стратегическому партнерству со смежниками.

Как бизнес-процесс, talent-менеджмент состоит из ряда составляющих (рис. 10.2):

- управление карьерным развитием, кадровым резервом и продвижением;
- организационный менеджмент;
- мотивация как процесс;
- управление знаниями и навыками путем обучения.

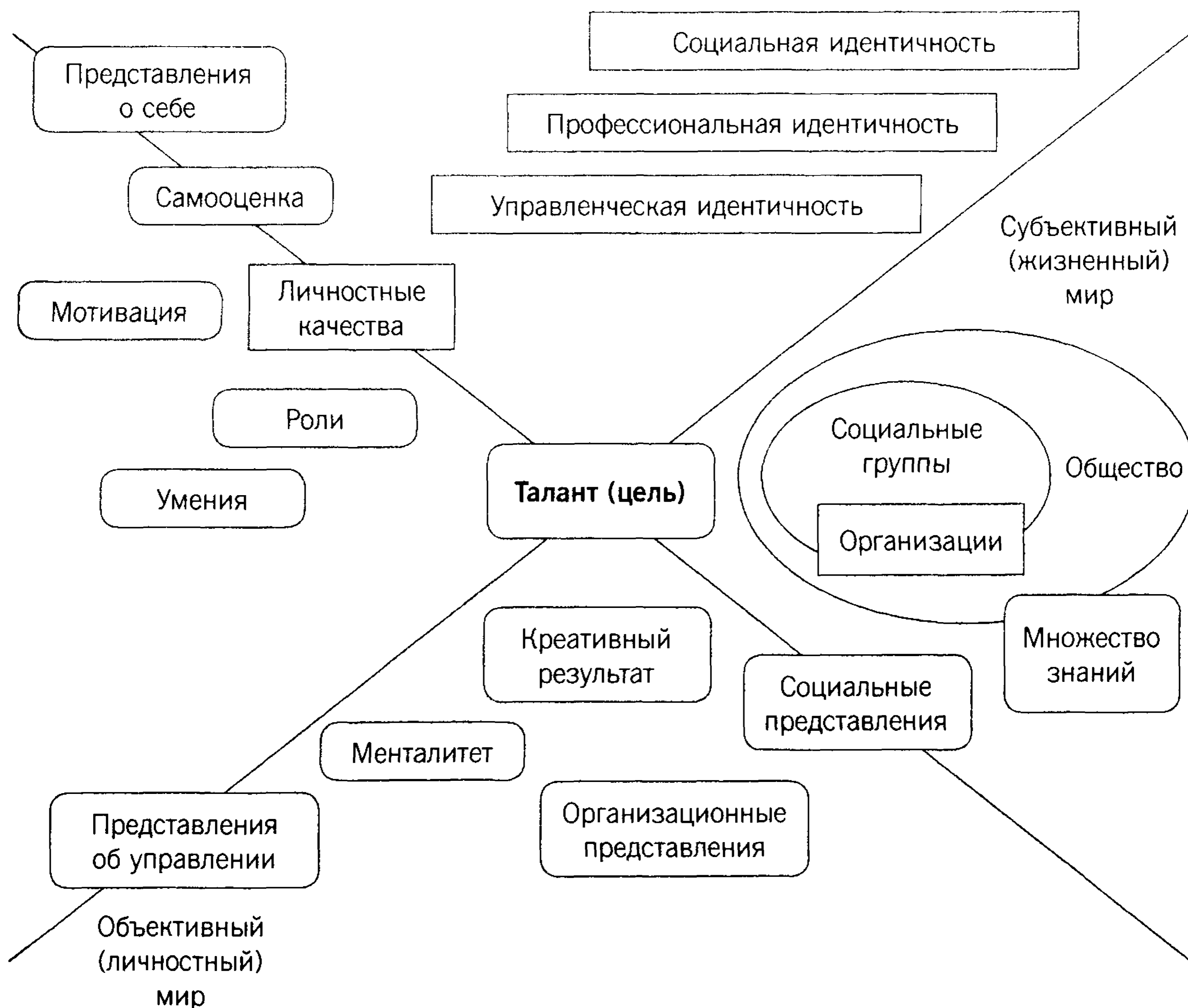


Рис. 10.2. Содержание талант-менеджмента

Источник: Никулин Л.Ф., Смагина С.Г. Война за таланты и креатив: реалии современного менеджмента. М. : Юнити : Закон и право, 2013. С. 65.

Российские фирмы в основной своей массе не видят в услугах по talent-менеджмент пользы и выгоды, считая, что это слишком большая работа, которая никому не нужна. При нынешнем уровне конкуренции российским компаниям еще можно обойтись первым уров-

нем управления талантами — уровнем высшего менеджмента, но необходимо стремиться расширять данный проект за счет новых уровней и новых позиций, соблюдая методичность и прорабатывая каждую деталь, чтобы данная система работала с полной отдачей и высокой эффективностью¹.

По оценкам консультантов на полноценное внедрение системы управления талантами требуется один-два года, а ее формирование предполагает три основные стадии.

1. Поиск сотрудников с высоким потенциалом в коллективе. На этой стадии для выявления талантливых сотрудников используется оценка, что позволяет подтвердить или опровергнуть потенциал сотрудника.
2. Проведя оценку выбирают тех, кто может быть зачислен в кадровый резерв для последующего обучения и развития и реализуют программы развития.
3. Использование и удержание талантов в компании.

Точкой отсчета для построения системы управления талантами является изменение установки по отношению к персоналу, т.е. ее ориентация на таланты. Установка на таланты — глубокая убежденность руководства в том, что более талантливые работники на всех уровнях организации являются решающим звеном конкурентного преимущества², так как именно более талантливые сотрудники приводят в движение все остальные рычаги успеха. Ориентация на таланты — катализатор, который активизирует остальные действия для построения команды, состоящей из талантливых людей. Для руководителей с такой установкой — управление талантами — значительная и ответственная часть обязанностей. Они понимают, что эту работу нельзя делегировать, и значительную часть своего времени и энергии направляют на усиление своей команды и помогают в этом другим. Они также имеют достаточно энтузиазма, мужества и решительности, чтобы пойти на смелые действия.

Иметь талантливых сотрудников — это не самоцель бизнеса, а его конкретное преимущество, поскольку в современных условиях лидерство на рынке обеспечивается талантливым персоналом.

Для того, чтобы управлять талантами необходимо иметь ряд действий:

- установку на талант;
- обеспечить привлекательность предложений таланту;
- осуществить перестройку стратегий найма;
- практиковать непрерывное развитие персонала и поиск талантов;
- мотивировать и дифференцировать сотрудников.

Рассмотрим эти действия.

Первый этап — принятие установки на таланты и ее изменение руководством. Поиск, развитие и работа с талантами — всем этим необходимо заниматься высшему руководству. Данный этап считается реализованным, если завершается усилением коллектива талантливыми сотрудниками, привлекаемыми руководством. Для эффективного прохождения этого этапа в организации необходимо:

- установить «золотой стандарт» для талантов, т.е. набор их компетенций;
- активно участвовать в HR-менеджменте талантов;
- оценивать потенциал работников;

¹ Если в большинстве российских компаний такие проекты ориентированы на высший уровень менеджеров, то в странах с более продолжительной историей корпоративного обучения программа развития талантов часто пронизывает все уровни организации.

² Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Ч., Эксельрод Э. Война за таланты / пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. М. : Манн, Иванов, Фербер, 2005. 272 с.

- дать установку на таланты для всех управленцев на всех уровнях иерархии и в сетях;
- обеспечивать развитие талантов материальными и не монетарными ресурсами;
- нести личную ответственность за поиск и развитие талантов».

Второй этап — разработка в компании привлекательных предложений с целью привлечения и удержания талантливых сотрудников. Если компания действительно заинтересована в талантливых работниках, она должна обеспечить лучшее предложение на рынке труда по таким показателям, как социальный пакет, оплата труда, климат и отношения в коллективе, перспективные и интересные проекты и работы и т.п.

Третий этап — перестройка стратегии приема на работу сотрудников. Компании должны учитывать реалии современного рынка труда, когда не организация диктуют работникам условия, а талантливые высококлассные работники выбирают наиболее перспективную и интересную для них компанию. При этом поиск талантов осуществляется постоянно, а не только при появлении вакантных должностей.

Четвертый этап — обеспечить непрерывное развитие и обучение сотрудников, для чего необходимо использовать современные формы и методы обучения и развития, а также мониторить результативность данного процесса. Определенно, что при нецелевом и не адресном обучении компания теряет средства, а обучаемые сотрудники — доверие к руководству и мотивацию к работе. Необходимо обеспечить участие талантливых сотрудников в решении приоритетных задач, таких как реструктуризация организации, участие в открытии новых направлений и филиалов, работе в филиале или центральном офисе компании за рубежом, предоставлении должности с расширенным кругом полномочий, участие в работе над значимыми проектами и пр.

Пятый этап — дифференцировать, воодушевлять и мотивировать сотрудников. Индивидуализация оплаты труда, с учетом стремления сотрудников к карьерному росту, развитию и счастью, а также с учетом индивидуальной и групповой результативности, является современным трендом в мотивации персонала, который руководство должно учитывать с целью повышения результативности работы своих сотрудников.

Успех в управлении талантами во многом зависит от корпоративной культуры компании, от того, какие принципы и методы взаимодействия между сотрудниками заложены при ее построении. Опираясь на систему корпоративных ценностей, сотрудники получают удовлетворение от общения с коллегами, у них растет желание не менять место работы долгое время, они всемерно содействуют коллегам в их профессиональном росте, осуществляют широкий обмен опытом и знаниями, постоянно готовы сделать все зависящее от них, чтобы обеспечить рост и развитие компании. В целом позитивный корпоративный климат относится к числу мотивирующих моментов для сотрудников любой организации. Таким образом, репутация и этический климат организации — это те элементы корпоративной культуры, которые способствуют трудовой мотивации и удерживанию в организации талантливых сотрудников. При этом они, объединяя свои усилия, умножают потенциал друг друга. Соответствующая корпоративная культура организации, позволяет талантливым сотрудникам осознать свое место в ней, формирует лояльность и мотивацию к проявлению своего таланта в деятельности организации. Такой вариант корпоративной культуры, соответствующие корпоративные традиции, этикет деловых отношений способствует формированию «установки на талант» руководителями и сотрудниками организации.

Историческим примером применения талант-менеджмента является опыт России петровских времен. Как известно, целью внешней политики Петра I было превратить Россию в европейское государство. И он решал эту задачу классическими средствами управления талантами: поставил правильных людей на правильные должности в правильное время

в соответствие со стратегическими целями. Но как он определил этих людей и откуда их взял? Петр I понимал: существующий государственный аппарат (менеджеры) не способен решать поставленные задачи и не обладает соответствующими управленческими и профессиональными компетенциями (навыками), а поэтому переучивать существующий аппарат (как военный, так и чиновный) неэффективно. Тогда Петр I сформировал резерв талантов из числа молодых соотечественников (highpotential — HiPo). Средой, из которой отбирались таланты (talent) стала дворянская молодежь. Причиной такого выбора было наличие у молодого дворянства желания:

- учиться (способность к обучению);
- сделать карьеру (лидерские качества);
- изменить положение дел в стране (способность к инновациям);
- патриотизм (наличие системы ценностей);
- преданность Петру (лояльность).

Но наличия одного только потенциала к развитию оказалось недостаточно. Для этого требуются еще профессиональные компетенции и навыки межкультурного взаимодействия. И Петр I отправляет этих потенциально талантливых дворян учиться в Европу, а также создает новую систему образования в России. Выражаясь современным языком, осуществляет системный подход к обучению и развитию талантов. На этом царь не останавливается, он отслеживает и карьерный рост молодых дворян — «птенцов Петровых» и создает все условия для привлечения талантов в Россию из Европы: платит много, жалует чины, земли, звания. В результате цель была достигнута — Россия прорубила окно в Европу.

В отличие от кадровых процессов, через которые осуществляется оперативное управление работой с персоналом, управление талантами всегда фокусирует особое внимание на определенных процедурах и имеет стратегическую направленность. Речь идет о процессах, которые положительно влияют на развитие и стабилизацию таланта, т.е. вознаграждение, образование и развитие, планирование карьеры и преемственность. Управление талантами — это процесс, который пересекается и протекает параллельно с остальными кадровыми процессами, однако акцентирует внимание на определенной группе сотрудников. Его цель — подготовить резервы талантливых сотрудников для ключевых должностей и на долгосрочную перспективу. Для достижения данной цели используются такие кадровые методы, как модель компетенций в assessment или development центре, управление продуктивностью предприятия и др.

Управление талантами в организации должно быть гармонично взаимосвязано со всеми процессами, протекающими в ней и проходить по единым, одинаково понимаемым всеми критериям, что нарабатывается длительным опытом применения в организации передовых HR-технологий.

Сегодня ситуацию усугубляет то, что некоторые из проверенных в прошлом HR-практик, помогавшие организации «подстраховать» свое будущее, теперь в дефиците. Прошли времена, когда:

- программы адаптации помогали и работнику, и работодателю лучше приспособиться друг к другу;
- сотрудникам помогали повышать квалификацию и развивать способности, на обучение выделялись бюджеты;
- все менеджеры, начиная с топ-менеджеров компании были ответственны за судьбу «корпоративных» талантов;
- работа строилась так, чтобы привлечь и удержать лучших сотрудников. Шел постоянный поиск талантов на рынке труда. Компании, проявляя уважение ко всем работникам,

отдавали приоритет лучшим, так как 20% талантливых работников обеспечивают успех бизнеса на 80%.

Таким образом, подходы и процессы в сфере управления талантами необходимо адаптировать к новой бизнес-среде VUCA — нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность.

Выделяют три направления управления талантами: кадровый резерв (или планирование замен), планирование преемственности и, собственно, управление талантами. Каждый из них имеет свои особенности в части решаемых задач, объекта воздействия и оценки, получаемого результата и других характеристик (табл. 10.5).

Таблица 10.5

Сравнительная характеристика подходов и управлению талантами в организации

Характеристика для сравнения	Планирование замен (Replacement Planning)	Планирование преемственности (Succession Planning)	Управление талантами (Talent Management)
Задача	Управление рисками	Стратегическое кадровое обеспечение и развитие	Всеобщая преемственность в развитие
Объект воздействия	Ключевые руководящие позиции	HiPo	Вся организация
Оценка	Профессиональный потенциал и деятельность	Оценка прогресса деятельности и лидерских компетенций	Все способности и результаты имеют значение
Результат	План замен для ключевых позиций	Развитие и карьерный план для HiPo	Полностью интегрированные в HR-процессы системы развития и раскрытия талантов
Карьера	Линейная, в основном по функционалу	Межфункциональная, межрегиональная и междивизионная ротация	Гибкая, межфункциональная как по географии, так и по бизнесу
Периодичность	Ежегодный обзор	Ежегодный обзор с планированием развития	Непрерывно, с постоянной связью с остальными HR-процессами
Участники	Руководители	Менеджеры	Участвуют работники, специалисты по управлению персоналом, руководство, CEO
Отношение сотрудников	Согласие	Одобрение	Участие

Источник: Кадровик. Кадровый менеджмент. 2007. № 5. С. 75 ; Одегов Ю.Г. Управление талантами — реальность современного менеджмента // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2015. № 1. С. 92—99.

Таким образом, управление талантами — это целенаправленная деятельность по созданию в компании системы поиска, привлечения, найма, развития и использования талантливых сотрудников, способных достигать больших результатов в бизнесе. Этот профессиональный термин стал популярным в сфере «управления персоналом» с конца 1990-х гг., когда высокотехнологичные компании начали вести «войну за таланты»¹.

¹ Одегов Ю.Г., Карташов С.А., Логинова Е.В. Реалии современного менеджмента. М. : МГИИТ, 2015.

Управление талантами призвано спрогнозировать, какие и какого качества человеческие ресурсы понадобятся компании, а также создать условия для их своевременного привлечения точно к тому сроку, когда они будут нужны.

Управление талантами — это реализация идеи, что «надо растить своих» или «брать молодых навыrost». В принципе достаточно донести ее значимость до всех линейных руководителей организации, на руководящие должности по возможности назначать своих сотрудников, а не искать на стороне, целенаправленно учить тех, кто хочет или должен учиться, регулярно оценивать достижения персонала и справедливо оплачивать их вклад. Так создаются условия, на основании которых строится система управления талантами:

- надо принимать на работу лучших;
- таланты надо искать внутри своей компании;
- таланты надо целенаправленно «натаскивать» и самый эффективный метод — наставничество;
- талантам надо платить в несколько раз больше, чем остальным, потому что они работают эффективнее;
- достижения талантов надо периодически оценивать и давать новые направления работы.

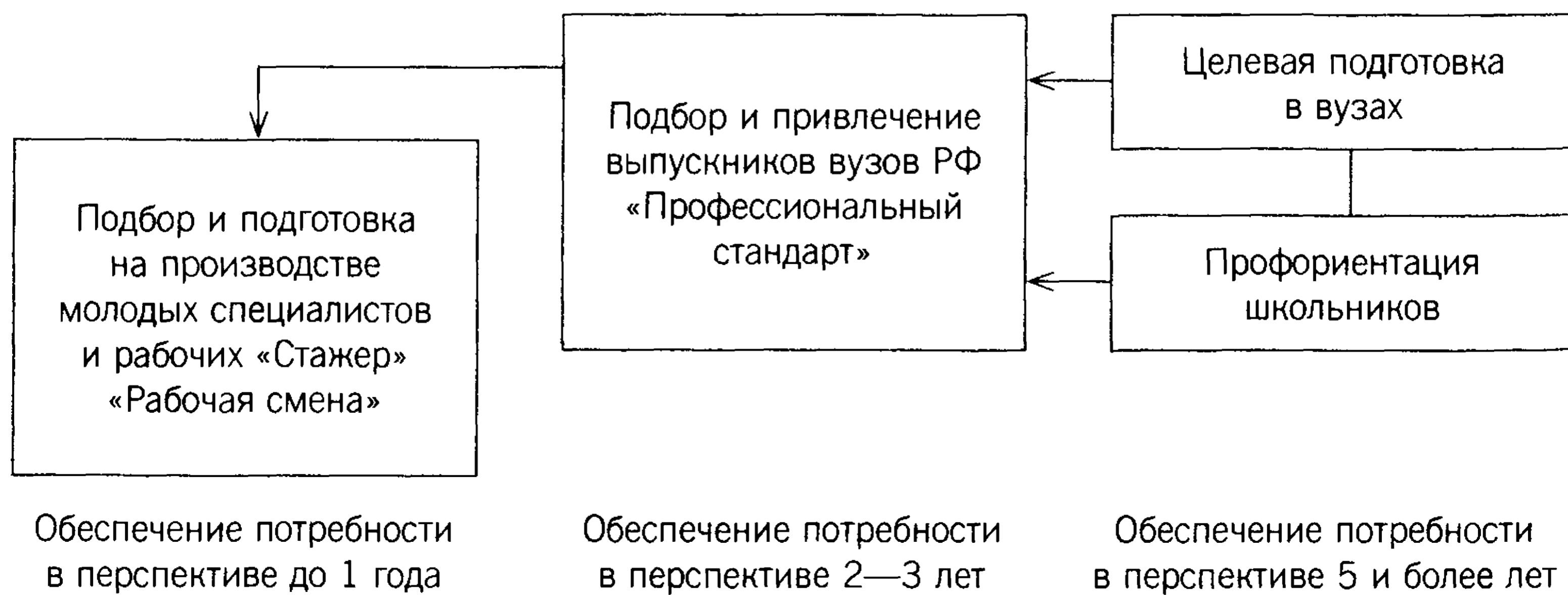
Но для их реализации, как показывает опыт, придется серьезно побороться с существующими стереотипами многих руководителей о том, что они имеют эксклюзивное право распоряжаться своими сотрудниками и переход в другое подразделение или на другую должность полностью зависит только от воли начальника. Если эта проблема решена, то можно приступить к полноценному управлению талантами, которое включает три основные стадии:

Стадия 1. Поиск (выявление) сотрудников с высоким потенциалом в коллективе.

Стадия 2. Реализация программы развития талантов и управления знаниями.

Стадия 3. Использование и удержание этих сотрудников в компании и формирование мотивирующей среды.

Кто нужен? Прежде всего необходимо в строгом соответствии со стратегией и целями компании разработать профили компетенций. Они описывают, какими качествами должен обладать человек на той или иной должности (рис. 10.3).



Поиск талантов может проводиться на любом уровне, но в большинстве случаев проекты по управлению талантами касаются руководства. Это обусловлено прежде все-

го их большой стоимостью. Идея «брать молодежь навыrost» больше не актуальна. Молодые выпускники из престижных вузов разбираются как горячие пирожки уже на втором-третьем курсах, хотят в несколько раз больше, чем проверенные сотрудники с опытом, — на них же есть спрос, хорошо и активно учатся, и цинично уходят в другую компанию, как только вы заговорите про результат их работы. Затем выявляются таланты в своей организации. Для этого можно использовать практику интервьюирования руководителями подчиненных (один раз в год или полгода). В ходе беседы обсуждаются задачи, стоящие перед сотрудником, результаты его деятельности, его карьерные амбиции.

Оценка и выбор. Необходимо провести комплексную оценку, которая позволит вам подтвердить (или опровергнуть) потенциал сотрудника. Хорошо бы сверить полученные данные с фактическими результатами деятельности сотрудника, чтобы в список не попали «профессиональные ученики» — те, кто, имея великолепные способности к накоплению знаний, не способны применять их на практике.

Формирование карьеры талантов. Переходим к, пожалуй, самому сложному этапу — созданию матрицы позиций и ролей в компании, на которые может претендовать каждый сотрудник из вашего списка талантов. Традиционно мы привыкли планировать продвижение кандидатов вверх на одну позицию. Современная ситуация в бизнесе диктует необходимость смотреть на вопрос гораздо шире: ваши лучшие сотрудники могут двигаться не на одну позицию вверх и не только в своей области!

Планирование развития. Проверяем, готовы ли кандидаты к занятию новых должностей. Формируем индивидуальные планы развития: обучение, краткосрочную и долгосрочную ротацию в другие подразделения и предприятия компании, коучинг со стороны непосредственных руководителей, участие в различных проектах.

Реализация. На этом этапе начинается непосредственная работа по развитию компетенций, которая требует вовлечения и периодической оценки руководителя, стоящего на один уровень выше начальника сотрудника с высоким потенциалом. На основании целей и детального плана развития можно довольно точно спрогнозировать будущий результат и понять его стоимость для организации.

Пополнение рядов. Уточняем все компетенции, критерии успешности и наличие талантов. По мере «выбывания» сотрудников из резерва талантов нужно постоянно пополнять его изнутри и снаружи. Процесс управления талантами в компании должен носить постоянный, циклический характер, с целью сохранения устойчивости, конкурентоспособности и успешной реализации стратегии.

В настоящее время уже просматриваются контуры системы управления талантами (табл. 10.6). Это:

- определение природы таланта (врожденный — приобретенный);
- отбор талантов по определенным в организации критериям (экссклюзивный — инклюзивный);
- источники найма (внутренний — внешний);
- мотивированность таланта (внутренняя — внешняя);
- механизм создания притяжения и удержания таланта, его развития и вовлеченности в дела организации.

Формирующаяся система управления талантами должна отвечать стратегическим требованиям компании, быстро менять направление и ориентироваться на результативность и потенциал людей, способных занять высокопроизводительные рабочие места, которые появляются по мере формирования БТУ и цифровизации экономики.

Таблица 10.6

Основные элементы системы управления талантами

Составляющая системы управления талантами	Характеристика
Идентификация талантов	Компетенции и потенциал, наиболее значимые критерии оценки талантов, которые можно оценить методом Ассесмент-центра. Идентификация должна проводиться на регулярной основе как на внешнем, так и на внутреннем рынке труда и обеспечивать постоянное пополнение пула (когорты) талантов в организации
Развитие талантливых сотрудников	Для развития талантов лучше использовать не типовые формы обучения, а возможность реализации знаний и идей на практике. В числе наиболее эффективных методов развития талантливых специалистов можно выделить самостоятельную реализацию управленческих проектов, тренинговые занятия и коучинг. Специалисты международных компаний также называют в качестве лучшей практики развития талантов «международный путь построения карьеры», предполагающий двух-трехгодичные международные проекты или стажировки. Составление плана развития сотрудников должны заниматься не только HR-менеджеры, но и высшее руководство компании.
Мотивация удержания талантливых сотрудников	Система компенсаций обязательно должна включать переменную часть оплаты труда за индивидуальные и командные результаты, поскольку талантливые сотрудники крайне негативно относятся к «уравниловке». При этом нематериальная мотивация или признание заслуг имеет для них большое значение, чем материальная мотивация, так как талантливые сотрудники ориентированы в первую очередь на самореализацию. Для талантов важны возможности для развития, интересные задачи, слаженная команда, признание заслуг.
Система коммуникаций при управлении талантами	Таланты ориентированы на целеполагание и выделение приоритетов в своей деятельности, для чего им необходим максимум информации в рамках производственной деятельности. При этом они крайне чувствительны к соблюдению «правил игры», которые были определены при их появлении в компании или отборе в «пул талантов». Таким образом, внутренние коммуникации должны быть максимально прозрачными при управлении талантами и соответствовать ожиданиям высокопотенциальных сотрудников. Соответственно, в компании должно быть четко сформулировано понятие таланта, разработаны программы их выявления и развития, условия участия в них, программы публичного поощрения достижений талантливых сотрудников.
Пополнение «пула талантов»	Сегодня в качестве талантов чаще всего рассматриваются молодые специалисты, обладающие значительным профессиональным, управленческим и личностным потенциалом. В условиях войны за таланты привлечение талантов могут позволить себе, в основном, крупные успешные компании, активно работающие с выпускниками школ, студентами и молодыми преподавателями, формирующие внешний кадровый резерв из талантливых сотрудников дочерних компаний, филиалов, партнерских компаний и предприятий-конкурентов. Для большинства организаций гораздо более эффективно выявлять, развивать и удерживать собственные таланты.

С учетом старения населения и выходом на рынок труда молодых работников поколения Z (1997 г. рождения и младше, которое составит к 2015 г. около 25% всей рабочей силы, характер конкуренции за таланты значительно изменится, так как это поколение, которое с рождения пользуется цифровыми технологиями (digital natives) и имеющее неограниченный доступ к информации. Личный рост, баланс работы и личной жизни для них приоритетнее финансового вознаграждения и карьеры. В отличие от предыдущих поколений, «зеты» склонны довольно часто менять не только работодателей, но и сферы деятельности. Зачастую они обладают более развитым набором цифровых компетенций, чем их учителя и руководители. В борьбе за новых сотрудников организациям придется адаптироваться под их ценности.

Другой важной тенденцией в управлении талантами становится «поляризация квалификации», суть которой в том, что на рынке труда в ближайшие годы (5—10 лет) возрастет потребность в работниках высокой и низкой квалификации. В то же время количество рабочих мест среднего уровня квалификации будет испытывать наиболее сильное давление новых технологий. К должностям, которые уже сейчас подвергаются сокращениям в связи с цифровизацией процессов, относятся аналитики, бухгалтеры, юристы, грейдеры, рекрутеры, административный персонал, маркетологи и т.д.

Кроме того, согласно «Атласу новых профессий», разработанному АСИ и МШУ «Сколково» прогнозируется, что к 2030 г. исчезнут 57 традиционных профессий и появится 186 новых.

Талантливые кадры необходимы всегда и во всевозрастающей мере. Таким образом, несмотря на необходимость увеличения инвестиций в талантливых сотрудников в будущем, экономическая и деловая реальность создает значительные проблемы в области управления персоналом — от неумения справиться с общей нехваткой ресурсов, что заставляет многие организации делать больше работы с помощью меньшего количества ресурсов, до значительных колебаний спроса и предложения и вызванных ими сложностей планирования и обеспечения необходимого кадрового ресурса талантливых сотрудников. Среди множества публикаций, которые породила «борьба за талант», эта тема, как ни удивительно, не изучена глубоко и досконально российскими учеными, хотя имеет большую практическую важность для менеджеров.

Несмотря на все усилия по повышению кадрового потенциала большинство компаний продолжают считать, что уровень текущей квалификации (компетентности) их работников недостаточен для покрытия потребностей в будущем. Это делает «управление талантами» лидером в списке проблемных областей управления человеческими ресурсами.

Управлять талантливыми людьми непросто. Целенаправленная и систематическая работа в этом направлении позволяет избежать стихийного продвижения работников по служебной лестнице, планомерно заполнять образовавшиеся вакансии и контролировать подготовку кандидатов на вакантные должности. На сегодняшний день в организациях растет число позиций, в которые они готовы инвестировать средства, с тем, чтобы иметь «нужных людей в нужное время в нужном месте». Цифровизация бизнес-процессов даст толчок общему усложнению всех профессий, с одной стороны, высвобождая время сотрудников для решения более сложных и творческих задач, с другой — существенно повышая требования к их квалификации.

Важным инструментом в системе управления талантами становится ежегодный Глобальный рейтинг конкурентоспособности талантов (The Global Talent Competitiveness Index — GTCI)¹. Данный рейтинг составляется, начиная с 2013 г., исследователями INSEAD. Его

¹ Глобальный индекс конкурентоспособности талантов (The Global Talent Competitiveness Index). URL : https://mail.yandex.ru/u2709/print.jsx?mid=163818436445605231&_uid=225130357

цель — оценить ресурсы и усилия, которые страны тратят на развитие талантов, а также качество человеческого капитала. Суммарный «индекс талантов» рассчитывался на основе шести критериев: рыночные и нормативные условия на рынке труда; шансы для карьерного роста; возможности работодателей привлекать таланты со всего мира; способности удерживать квалифицированный персонал; производственные навыки сотрудников и глобальные знания (насколько уровень образования и навыков достаточен для инновационных производств и инновационной предпринимательской активности).

Суммарный индекс конкурентоспособности талантов рассчитывался как среднее арифметическое двух субиндексов. Первый замеряет ресурсы и усилия, направленные на развитие талантов в стране, а второй — качество человеческого капитала, доступного странам для использования на рынке труда. Необходимо отметить, что место России в этом рейтинге постоянно снижается: в 2013 г. — 51 место, в 2015 г. — 53 и в 2016 — 2017 гг. — 56-е. Это свидетельствует об ухудшении индекса конкурентоспособности. По данным VCG в рейтинге конкурентоспособности талантов в 2016 г. (обследовано 118 стран) самый высокий показатель Россия получила по критерию глобальных знаний и производственных навыков, заняв 28-ю позицию, уступив две строчки Германии и одну — Китаю. Сильнее всего Россия отстает от конкурентов по возможностям привлечения талантов и их готовности к переезду (мобильности), занимая 107-е место из 118 (в 2016 г. — 99 из 108). Слабые позиции нашей страны по условиям и возможностям рынка труда — 81-е место (2016 г. — 74 из 108, а в 2015 г. — 99-е из 109). И это несмотря на то, что в России один из самых низких в мире показателей безработицы — всего 5,5%, а в Москве и Санкт-Петербурга — не более 1—2%, наш рынок труда остается непривлекательным для наиболее талантливых работников. Статистические данные свидетельствуют о продолжении оттока талантливых россиян за рубеж.

Топ-5 рейтинга GTCI в 2015 г. (109 стран) выглядел так: Швейцария, Сингапур, Люксембург, США и Дания. Эти страны характеризуются особенно высокой мобильностью талантов. В частности, почти 25% жителей Швейцарии и Люксембурга родились за рубежом. В Сингапуре доля иностранцев на рынке высококвалифицированного труда составляет 43%. Россия заметно проигрывает по возможностям привлечения талантов и их готовности к переезду (мобильность), заняв 99-е место из 109.

В 2013 году относительно высокие оценки России получила лишь по качеству университетской системы образования (24-е место в мире), среднему числу учеников на преподавателя (8-е место) и соблюдению гендерного баланса на рабочих местах (1-е место в мире). По готовности работодателей инвестировать в развитие персонала Россия — 67-я позиция, по качеству бизнес-школ в стране — 88-я, по готовности предприятий внедрять технологические инновации — вообще 101-я. Таким образом, рейтингование стран на основании индекса конкурентоспособности талантов (GTCI) позволяет определить те направления работы с талантами, на которых необходимо сосредоточить особое внимание. Страны — чемпионы рейтинга показывают, что для привлечения талантов правительства должны инвестировать в образование и центры занятости, сократить бюрократию и упростить трудовое законодательство. Работодатель же должен поощрять талантливых сотрудников за мобильность и желание получить новые знания и навыки для работы в междисциплинарных проектах.

Советское наследие всеобщей занятости и «шоковая терапия» 1990-х гг. с сильным падением уровня жизни большинства населения вынудили государство стимулировать сохранение даже тех рабочих мест, которые не способствуют экономической эффективности. Эта политика и четверть века спустя продолжает влиять на рынок труда сегодняшней России.

В отличие от большинства развитых экономик, типичной реакцией российских предприятий в периоды рецессии является сокращение зарплат, но не занятости.

Суммируя сказанное, необходимо подчеркнуть, что для более эффективного управления работой с талантами в штатном расписании служб управления персоналом (СУП) ряда компаний недавно появились должности talent-менеджера, основная задача которых состоит в поиске талантов и удержании их в компании. Когда мы говорим о привлечении талантов, это значит, что мы ищем не просто человека, который может выполнять определенную работу, как бухгалтер или юрист, а того, кто сможет вписаться в корпоративную культуру и раскрыть свой потенциал. Такой человек понимает, как дальше будет развиваться его карьера, а профессиональные ожидания вписываются в его жизненные планы. Как показывает практика, подобного сотрудника найти очень сложно, и конкуренция за него на рынке труда может быть очень высокой. Заработная плата зависит от компании и статуса talent-менеджера. Если он руководит проектами зарплата одна, если в его подчинении целый департамент — уже другая.

Обязанности:

- участие в системе ротации и карьерного продвижения сотрудников;
- разработка и внедрение системы выявления и оценки талантов (ассесмент, 360 градусов, оценка результатов проектной деятельности);
- проведение индивидуальных оценок специалистов и руководителей;
- формирование плана карьерного развития сотрудников;
- совместно с отделом обучения планирование обучения талантов.

Требования:

- возраст до 25 лет;
- образование: высшее (специальность: управление персоналом, психология);
- в освоении профессии talent-менеджера есть два пути: пройти международную сертификацию в области управления персоналом или познать все тонкости на собственном опыте. Специальные курсы предлагают и некоторые российские компании;
- желательно дополнительное образование (наличие сертификатов, свидетельств);
- знание ПК на уровне опытного пользователя: Word, Excel, Power Point;
- опыт самостоятельной разработки и проведения оценки руководителей, менеджеров, специалистов, в том числе контактирующих с клиентами и фронт-персоналом;

хорошо, если в его активе есть владение коучингом и консультированием, а также навыки управления и стратегического планирования. Кроме того, пригодятся знания PR-маркетинга и конечно HR. Еще придется вплотную работать с брендом работодателя¹.

В России менеджеров по управлению талантами пока единицы, преимущественно они работают в московских офисах российских или транснациональных гигантов. Статус менеджера по талантам зависит от статуса всего отдела по персоналу в компании. Если руководство понимает важность развития персонала, менеджер по талантам становится одной из ключевых фигур, так как он осведомлен о потенциале сотрудников и принимает участие в планировании их карьерного и профессионального развития.

Подготовка таких специалистов позволит поднять работу с талантами на новый уровень. Сегодня программа по управлению талантами действует в 55% компаний, но только в 6% из них она работает эффективно. Большинство работодателей считают, что программы управления талантами в их организациях реализуются лишь формально (49%).

¹ URL : <http://www.cosmo.ru/psychology.career.professya-talent-mened/her> ; http://www.dp.ru/a/2008/08/11/Novaja_po_ieija/mened/her.p/

По мнению HR-менеджеров многих компаний, чтобы отладить и заставить ее работать, требуется от года до трех. Респонденты уверены, что если вести работу по управлению талантами, то программа должна быть направлена на всех сотрудников компании (71%) реализацию этой программы необходимо начать с оптимизации процессов организации мотивации персонала (59%), обучения и развития (53%) и внутреннего рекрутинга талантливых сотрудников (47%)¹. Все больше внимания уделяется выявлению перспективных сотрудников на самых ранних этапах их работы.

Прогнозируя развитие управления талантами через пять лет, респонденты считают, что востребованность коснется в первую очередь крупных предприятий производственной отрасли, финансовых и IT-компаний.

В заключении еще раз необходимо подчеркнуть, что если первоначально талантами считались в основном работники уровня топ-менеджмента, то в настоящее время к ним также относятся работники, которые креативны, быстро овладевают новыми компетенциями и навыками, творчески мыслят, способны быстро адаптироваться в условиях постоянно изменяющейся хозяйственной среды, умеют работать в условиях высококонкурентной среды и т.д.

10.3. Технологии, применяемые в работе с талантами

Как было сказано выше талант — это человек, который благодаря своему подходу, смелости и способностям может смотреть на шаг вперед и делать что-то особенное. Исходя из этого, технологии, которые применяются в работе с талантами должны учесть:

- бизнес-результат — насколько успешен сотрудник в своей текущей роли и возвратил ли он те инвестиции, которые делала компания в его развитие;
- способность к обучению — Learning ability;
- следование ценностям организации — при найме внешнего кандидата обязательно надо учитывать фактор корпоративных ценностей его прошлого работодателя;
- амбициозность, мобильность и готовности таланта что-то в себе менять.

Работа с талантами в России началась в 2005 г. и к настоящему времени она происходит как на внешнем, так и на внутреннем рынке труда. Ее признаками на внешнем рынке являются:

- значительно участвовавшие случаи переманивания компаниями высококвалифицированных работников из других организаций;
- рост использования так называемых «золотых наручников» («golden handcuffs») — специальных денежных компенсаций ключевым работникам, для продолжения (удержания) их работы в компании;
- возникновение за последние 10 лет большого числа компаний, специализирующихся на «охоте за головами» по заказу.

На внутреннем рынке, т.е. в организациях, она осуществляется в основном через развитие персонала и работу с кадровым резервом.

Применение разных технологий связано с тем, что в одних компаниях считают, что людей надо развивать, в других — что их надо менять. Оба этих подхода к работе с талантами могут приносить результат, но при этом надо учитывать необходимость особого внимания к талантам и не идти по пути бюрократических препятствий, накладывая на них чересчур

¹ Романова С. Пять профессий будущего // Ведомости. 2016, 7 июля. С. 21 ; Нодельман В. Российским работодателям не нужны талантливые сотрудники // Известия. 2016, 14 сент. URL : <http://izvestia.ru/news/632120>

много ограничений. Главное — обращать внимание на лучших предпринимателей, ученых, инженеров и рабочих, создавать им достойные условия жизни и работы, аккуратно помогать запускать долгосрочные и амбициозные проекты.

Сегодня можно выделить следующие технологии управления талантами, которые можно сгруппировать по двум направлениям (рис. 10.4).

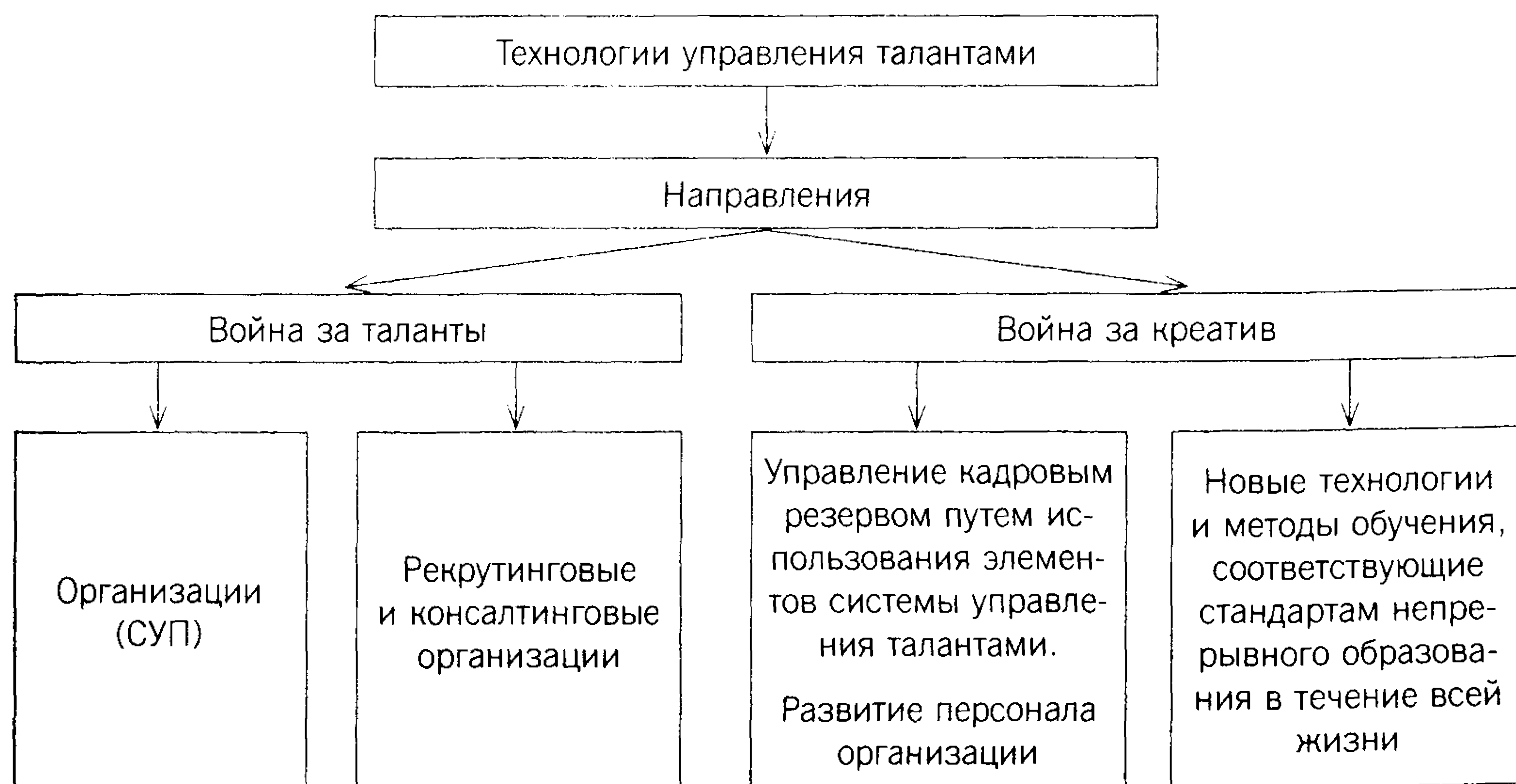


Рис. 10.4. Технологии управления талантами

Рассмотрим применяемые технологии несколько подробнее.

Война за таланты заявила о себе в 80-е гг. XX в., всеобщее внимание привлекла в 1990-е гг., актуальна и на данный момент.

Термин «война за таланты» был введен в 1996 г. компанией McKinsey&Company несмотря на то, что статья «Exploration and Exploration in Organization Learning» была опубликована в 1991 г., задолго до исследований McKinsey¹.

В войне за таланты есть три основные движущие силы: необратимый переход от индустриального века к информационному, активизация спроса на управленческие таланты высокого класса и растущая склонность людей менять место работы. Так как эти структурные силы не проявляют признаков ослабления, можно полагать, что война за талантливых управленцев будет определяющей чертой делового мира еще много лет.

Война за таланты началась с зарождением информационного века, когда важность материальных активов стала уменьшаться по сравнению с важностью таких нематериальных активов, как собственные сети, бренды, интеллектуальный капитал и таланты.

Если раньше противостояние с конкурентами осуществлялось главным образом в сфере борьбы за покупателей продуктов и услуг, то теперь открылся новый «фронт» — рынок труда, где борьба за высококвалифицированных специалистов превращается в агрессивную «войну».

¹ Русский перевод: Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 4.

Накопление опыта в «войне за таланты» привело к появлению новых терминов, характеризующих различные по поставленным целям операции, связанные с переманиванием талантов. Так, появился термин «браконьерство» (poaching) как операция рекрутинга по переманиваю любым способом одного-двух ключевых специалистов из чужой компании; «налет» (raid), задачей которого является уже «захват» целой группы ключевых специалистов из конкурирующей компании.

К проблемам, связанным с работниками, которых переманили, можно отнести следующие:

- игра на два фронта: они продолжали сотрудничество с компанией-конкурентом;
- неоправданные надежды: новый сотрудник не оправдал надежд, несмотря на «заоблачные» траты, связанные с его переходом;
- чужой человек: сотрудник не вписался в компанию по культуре и ценностям;
- низкая эффективность: поначалу он плохо разбирался в проблемах из-за различий в бизнес-процессах;
- скорый уход: часто на предложения о смене работы любят отвечать «летуны», которые любят менять место.

Но при этом почти 50% опрошенных никогда не сожалели о том, что переманили ценного работника, а 20% отметили, что такое с ними случилось, а 30% затруднились ответить. К основным средствам переманивания ценных работников можно отнести прежде всего заработную плату (68% компаний признались, что предлагают «перебежчикам» более высокую зарплату). Далее в ход идут более высокая должность (65% случаев), более интересный функционал (59%) и улучшенный социальный пакет (17%)¹.

Сегодня при наличии безработицы можно наблюдать растущую склонность людей менять место работы. Компании стали признавать, что им необходимы высококвалифицированные работники, а эти работники в свою очередь осознали выгоду от смены мест работы. Всего за несколько лет в России исчезли старые предубеждения против частой смены работы, и длинный список компаний, где раньше работал специалист, в резюме стал считаться почетным. Сегодня многие специалисты ищут работу пассивно: они все время начеку, чтобы не упустить другие возможности. Масштабы этой тенденции можно охарактеризовать данными исследований Э. Майклза, Х. Хэндфилд-Джонса, Э. Экселрода «Война за таланты»: «20% менеджеров заявили, что с большой долей вероятности уйдут из компании в следующие два года, а еще 28% ответили, что вероятность их ухода средняя. Они также обнаружили, что в дальнейшем компаниям будет труднее удерживать сотрудников: у молодых управленцев вероятность ухода на 60% больше, чем у их старших коллег»².

О подготовке конкурентов к «войне» свидетельствуют определенные факторы, такие как рекламные щиты и растяжки, помещаемые в непосредственной близости от ворот компании — «жертвы», массовые предложения об имеющихся вакансиях, приходящие от конкурента по электронной почте, аналогичные предложения в виде огромных рекламных плакатов, размещаемых рядом с территорией этой организации (рис. 10.5).

Другим признаком возможного «налета» может служить уход специалистов из компании с целью создания собственного бизнеса. Обычно вслед за этим следует «налет» с целью переманить наиболее квалифицированных бывших коллег³.

¹ Metro. 2012, 11 сент. С. 15.

² Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. 272 с.

³ Никулин Л.Ф., Симагина С.Г. Войны за таланты и креатив: реалии современного менеджмента. М. : Юнити : Закон и право, 2013. С. 79.



Рис. 10.5. Типизация общей стратегии «войны за таланты»

Источник: Никулин Л.Ф., Симагина С.Г. Войны за таланты и креатив: реалии современного менеджмента. М.: Юнити : Закон и право, 2013. С. 79.

Помимо признаков готовящегося «налета» и его профилактики существенный интерес представляет рассмотрение реакции компании, используемой для отражения «налета» (рис. 10.6)¹.

Реакция подвергшейся «налету» компании может быть внутренней или внешней, а по интенсивности — слабой или сильной.

Слабая внутренняя реакция практически полностью предполагает использование моральных факторов, побуждающих талантливых работников не покидать компанию. По сути, эта реакция сводится к увеличению открытости во взаимоотношениях руководителей и персонала всех уровней.

Сильная внутренняя реакция компании проявляется в виде увеличения материальных стимулов и решения передислоцировать подразделение компании, непосредственно подвергшееся «налету», на новое место.

¹ Значительный интерес для исследования данной проблемы представляют собой «интервью на выходе», которые могут дать неоценимую предупредительную информацию для HR-менеджеров компаний о действительных причинах ухода специалистов. Ценность этой информации настолько возросла, что уже появились компании, готовые заплатить 100 дол. США каждому покидающему компанию работнику за правдивое интервью, содержащее объяснение причин, побудивших их принять решение об увольнении. Некоторые HR-службы пытаются за соответствующее вознаграждение проинтервьюировать своих бывших работников с целью выяснить истинную причину их ухода из компании.

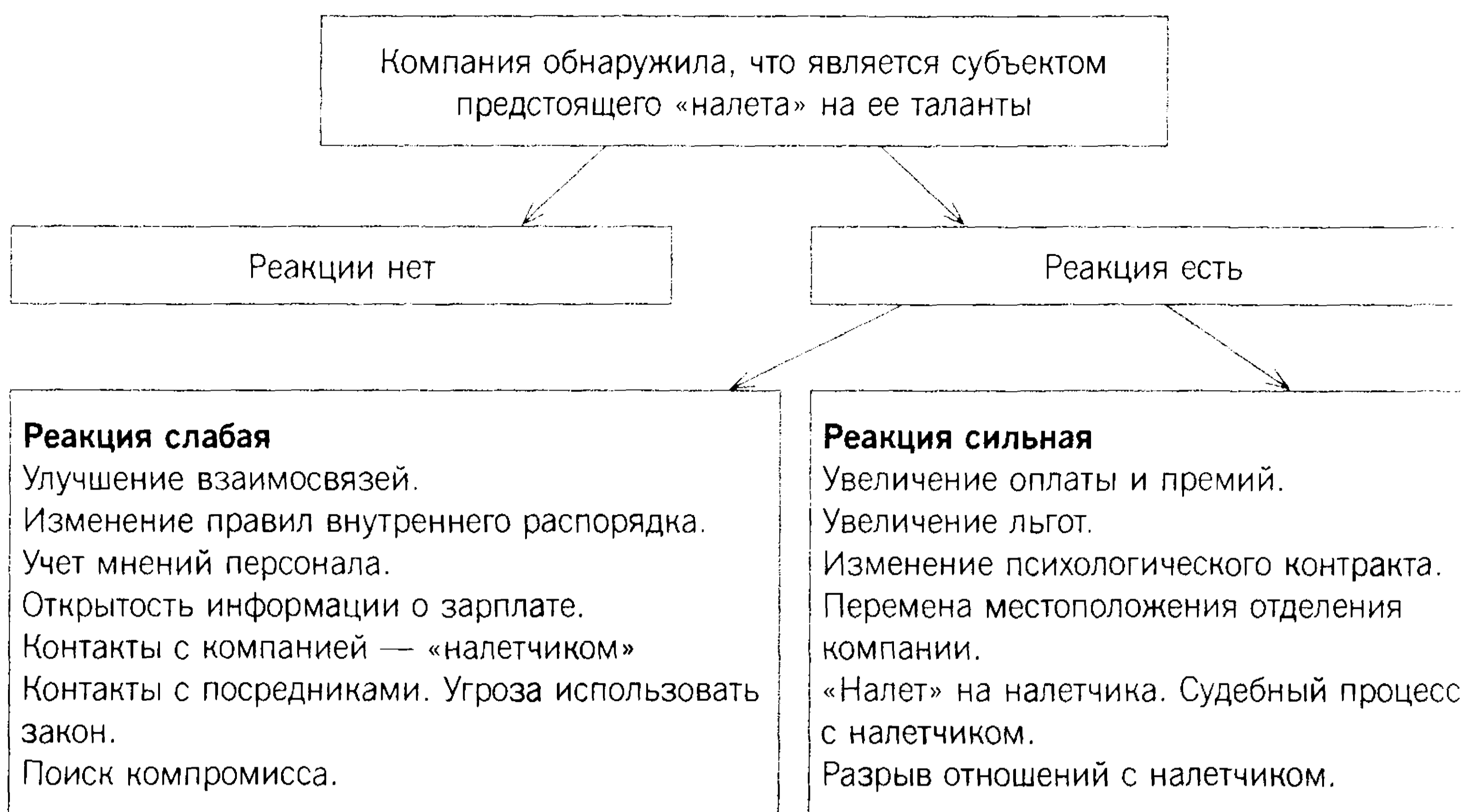


Рис. 10.6. Основные формы и характер реакции компаний на состоявшийся «налет»

Соответственно, слабая внешняя реакция главным образом проявляется в виде переговоров с целью поиска компромисса с «налетчиком». Во многих практических случаях такая реакция малоэффективна. В то же время сильная внешняя реакция характеризуется решительными действиями, вплоть до судебного разбирательства.

Одним из провоцирующих войну факторов является успешный бизнес компании на фоне сравнительно малоэффективной деятельности конкурентов. Действие этого фактора может усиливаться за счет того, что руководство успешной функционирующей компании зачастую теряет «бдительность» и мало внимания уделяет превентивным мероприятиям для предотвращения последствий возможного «налета».

Другой объективно способствующий «налету» фактор связан со степенью централизации деятельности HR-служб компании. Как правило, менеджеры компаний, где функции HR-служб существенно централизованы, в меньшей степени ощущают изменения динамики спроса и предложения талантов на рынке труда, чем компании, где эти функции децентрализованы. Между тем централизация функций HR-департамента, особенно для корпораций, имеющих разветвленную сеть филиалов, на самом деле снижает административные и рекламные расходы в части найма персонала. Однако конкурентная борьба за таланты на рынке труда больше всего ощутима непосредственно на «нижнем уровне» рынка, куда у менеджеров HR-департаментов могут просто «не доходить руки».

Таким образом, можно выделить четыре основных фактора, способствующих «налету»:

- количество работников, представляющих потенциальный интерес для конкурентов;
- производительность труда этих работников;
- работают ли эти люди на ключевых участках компании;
- мобильность использования квалификационных навыков и компетенций таких работников.

Последний из указанных факторов делает работников наиболее уязвимыми для переманивания, поскольку позволяет им достаточно легко адаптироваться на новом месте работы.

Анализируя «интервью на выходе» работников разных компаний, можно утверждать, что идентичные причины увольнения за короткий период двух и более работников свидетельствуют о состоявшемся или продолжающемся «налете».

Чем выше оценивается угроза «налета», тем больше вероятность того, что ответные действия «жертвы» будут характеризоваться сильной внутренней реакцией. При этом интенсивность реакции будет в значительной степени определяться местонахождением субъекта возможного налета: является ли этот конкурент из другого географического региона или это компания из окружающей отраслевой среды. В последнем случае реакция будет максимально интенсивной, поскольку одновременно ослабляется «жертва» и усиливается конкурентоспособность «налетчика», вероятны даже встречные «налеты» конкурирующих компаний. Такая реакция может быть сопряжена со значительными затратами финансовых и административных ресурсов, что может сильно затруднить «налетчику» продолжение своей «игры», а то и вовсе заставит прекратить ее.

Наконец воздействие высокой угрозы «налета» на работников, обладающих высоко востребованными для использования профессиями, вызывает большую вероятность сильной внешней реакции, вплоть до ответных «налетов» на «агрессора»¹.

В индустриальную эпоху существовала теория, которая гласила, что «талант пробьется сам без помощи со стороны, если же ему это не удастся, то там ему и оставаться». Ее автором являлся директор по маркетингу компании по производству программного обеспечения Wakesoft, Харли Ситнер.

Второй участник «войны за таланты» это рекрутинговые или консалтинговые агентства, которые в настоящее время являются полноценными участниками рынка труда и успешно конкурируют с реальным сектором в борьбе за таланты. Рекрутинговые агентства сегодня столь же надежны и привлекательны как работодатель, сколь и компании реального сектора.

В принципе любое кадровое агентство или HR-менеджер могут начать подбирать таланты и ключевой персонал (табл. 10.7). Вот только насколько стабильно и качественно они это сделают. Какой процент вакансий и как быстро будет закрыт и какого переполоха среди потенциальных кандидатов они наделают?

Таблица 10.7

Преимущества и недостатки подбора талантов самой организацией и рекрутинговых агентств

Показатель	Рекрутер в компании	Рекрутер в агентстве
Преимущества	<p>Последовательное привлечение кандидатов в одну конкретную компанию, возможность максимально полно о ней рассказать и представить все выгоды работы в ней.</p> <p>Возможность искать самых разных специалистов (хотя в очень крупных компаниях у рекрутеров есть специализация).</p> <p>Возможность видеть реальный результат своего труда — рост и развитие сотрудника.</p> <p>Стабильный заработок.</p> <p>Перспектива роста в HR</p>	<p>Работа с разными компаниями-клиентами, представление о рынке в целом.</p> <p>Обучение технологиям подбора (в крупных агентствах), возможность набираться практического опыта у профессиональных рекрутеров.</p> <p>Специализация как фактор роста мастерства и создание собственной репутации на рынке.</p> <p>Возможность влиять на свой доход (премии и бонусы за выполненные проекты).</p> <p>Перспективы роста в бизнесе</p>

¹ Справочник по управлению персоналом. 2003. № 8. С. 112.

Показатель	Рекрутер в компании	Рекрутер в агентстве
Недостатки	Ограниченность рамками одной компании. Сервисность функции внутреннего подбора (в противовес желанию управлять персоналом). Вознаграждение напрямую не связано с количеством и качеством работы	Необходимость перестраиваться на работу с разными клиентами. Сужение кругозора, к которому иногда может приводить специализация. Нестабильность поступления заказов (в небольших агентствах) как результат — нестабильность дохода

Большинство рекрутинговых компаний, действующих на российском рынке труда сегодня, в свою процедуру подбора добавили элементы прямого поиска и элементы хантинга — продажу кандидату новой работы — и тем самым стали относить себя к хедхантерам¹.

Структура «рынка» хедхантеров/рекрутеров, берущихся за подбор разного типа, примерно следующая:

Кто выполняет заказ	Количество специалистов, среди всех специалистов по подбору, %
Эксперты бизнеса/хантеры	0,5
Традиционные хедхантеры	5
«Подборщики»	95

Но executive search не сводится к прямому (активному) поиску. Это комплекс этапов, шагов, приемов, в результате которых талантливый сотрудник занимает рабочее место в компании заказчика. Чем сегодня озабочены рекрутеры, особенно из клиентских компаний? В свободном поиске практически нет хороших кандидатов. Руководители клиентских компаний требуют от отделов подбора персонала приводить работающих, а не ищущих работу кандидатов, т.е. заниматься «прямым поиском» и, как им кажется, executive search.

Самое главное в войне за таланты — качество подбора кандидата, но у компаний, которые начали позиционировать себя в executive search, качество как раз и хромает.

Первое, что отличает качественный executive search, — понимание процесса функционирования и развития бизнеса клиента, т.е. способность быть консультантом, а не просто подборщиком персонала.

Второе — умение составить правильный профиль требуемого кандидата, так как клиенты сами практически всегда этого сделать не могут.

Третье — правильный «прямой поиск». Умение составить карту и план поиска по-прежнему относится к профессиональным секретам хедхантеров. В реальности новички executive search используют или поиск резюме в Интернете, или поиск по собственным базам данных, или списки известных менеджеров. Такой подход отличается поверхностностью и бессистемностью.

Четвертое — умение правильно провести бизнес-интервью кандидата. Люди, занимающие руководящие позиции, могут не отличаться профессионализмом, но всегда умеют произвести впечатление. Даже в собственной компании при обучении новичков не раз приходилось видеть, как они «улетали ввысь» в процессе интервью, вместо того чтобы

¹ Подробнее см.: Рекрутинг как система: содержание и основные технологии работы / Ю.В. Долженкова, Ю.Г. Одегов, С.А. Карташов, Г.Г. Руденко, А.Е. Шкляев, В.В. Павлова. Серия: Труды ученых университета. М. : Изд-во РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2016. 312 с.

тщательно отслеживать поведение кандидата. Кроме того, можно встретиться с кандидатами, которым горе-хедхантеры поломали деловые биографии, рекомендуя их на позиции, которым они не соответствовали.

Пятое — умение понять структуру мотивов кандидата и «продать» ему компанию клиента. На этой фазе подбора совершается сегодня особенно много ошибок. Многим нужны хорошие специалисты, «покупать» их только зарплатой, соцпакетом или именем компании — ошибка. Все это банальная перекупка, ничего общего с качественным executive search не имеющая.

Шестое — умение «продать» кандидата клиенту. Клиенты пошли требовательные, но часто сами не могут разобраться в кандидате, и приходится прикладывать немалые усилия к тому, чтобы подходящий специалист был все же принят на работу.

Седьмое — прямой поиск и другие приемы из арсенала executive search — дорогостоящие процедуры, и одним, даже двумя сотрудниками HR-отдела качественно проведены быть не могут. Использовать их для закрытия позиций в массовом количестве (среднего и тем более ниже него уровня) невозможно.

Таким образом, качество подбора таланта складывается из нескольких составляющих:

- кандидат отвечает требованиям заказчика;
- кандидат вписывается в корпоративную культуру заказчика;
- кандидат совместим с психотипом (личностью) и стилем управления непосредственного руководителя;
- кандидат хочет работать в компании заказчика;
- кадровое агентство работает до полного закрытия вакансии, т.е. в случае заключения договора клиент получит требуемого кандидата;
- время подбора соответствует времени, прописанному в договоре, или — по соглашению сторон — несколько больше;
- кандидат результативно работает 2—3 года в компании.

Другой широко применяемой технологией работы с талантами является концепция классического кадрового резерва, основанная на системной деятельности по его созданию и подготовке, в который включаются специалисты и руководители, способные со временем занять более высокие должностные позиции¹. Как правило, эта работа базируется на том, что сотрудники отбираются под определенную позицию, а сам отбор может происходить в открытом или закрытом режиме; зачисленные в резерв осведомлены о планах их карьерного роста; развитие резервистов ведется целенаправленно для конкретных должностей и будущих вакансий.

Сколько ошибок было совершено организациями, которые формировали свой кадровый резерв и не знали, что с ним делать дальше. Для сотрудника же, попавшего в него, было очевидным, что через некоторое время его должны назначить на руководящую должность, так как «скамейка запасных» это подразумевает. Не перейдя через год — два в основной состав, обиженный и разочарованный «резервист» покидал компанию, обеспечив ей «утечку мозгов». Таким образом, сформированный резерв еще не является конечным результатом.

В настоящее время кадровый резерв формирует каждый третий работодатель из четырех. По данным компании Head Hunter в основном он составляется из соискателей, которые не подошли по тем или иным причинам (80%), на втором месте среди источников формирования резерва — личные связи (42%), а на третьем — работники компаний-

¹ Кадровый резерв — это специально отобранные для дальнейшего продвижения работники компании (организации) (чаще всего для вертикальной, реже — для горизонтальной ротации).

конкурентов (40%). Неохотно включаются в кадровый резерв ранее сокращенные (16%) и уволившиеся сотрудники (17%), а также выпускники вузов (17%).

В основном кадровый резерв формируется из специалистов (44%), но при этом 40% работодателей держат в нем кандидатов на все позиции. Обслуживающий персонал (10%) совершенно не интересует работодателей. Топ-менеджмент «про запас» хотят иметь 11% компаний.

Каждый восьмой работодатель из десяти никогда не обещает кандидату, что может пригласить его на работу в будущем. Половина работодателей обнадеживают неудачливых соискателей, особенно если им отказано из-за недостаточного опыта (48%). Лишь каждый пятый работодатель связывался с кандидатом, который ранее не подошел, если появлялись открытые вакансии.

Причины же, по которым компании не создают кадровый резерв, следующие: затраты не оправдывают себя (29%), в их сфере и так достаточно свободных кандидатов, готовых работать (29%). Каждый четвертый работодатель пока не задумывался о создании кадрового резерва, а каждый шестой не видит в этом никакого смысла.

Недостаточная популярность кадрового резерва среди персонала связана с социально-психологическими аспектами продвижения лиц, включенных в резерв: неопределенность положения резервиста, расплывчатость перспектив, недоверие к тому, как происходит назначение на должности, формализм в подборе кандидатов и т.д., что вызывает пессимизм по отношению к программе кадрового резерва и не способствует удержанию и повышению лояльности сотрудников к предприятию.

Но более серьезной проблемой является высокий риск того, что менее успешные кандидаты быстрее окажутся на более высоком уровне управления, обойдя более успешных только благодаря стечению обстоятельств (например, в их структурном подразделении освободилась должность руководителя), в то время как более успешные кандидаты могут долго ждать своего часа, находясь в резерве своего структурного подразделения.

Работа с кадровым резервом является обычной практикой для многих организаций, однако в настоящее время наблюдается изменение подходов к ее организации, заключающееся в переходе моделей вертикального продвижения, по сути, нацеленных на решение задачи внутреннего замещения управленческих позиций, высвобождающихся в будущем, к модели управления талантами, представляющей собой концептуальный подход к выявлению, использованию, развитию и мотивации наиболее способных сотрудников, т.е. организации переходят от чисто декларативных списков кандидатов в резерв на каждую должность к созданию когорты (пулов) «корпоративных талантов». Формируя кадровый резерв, в его структуру они включают не только представителей среднего звена управления, но и низового звена и талантливых специалистов.

Введение элементов системы управления талантами в программы «Кадровый резерв», а также применение процессного подхода к организации этой работы повышают эффективность отбора и развития резервистов, а также дают возможность использовать потенциал талантливых сотрудников до их назначения на вышестоящую должность. Для использования потенциала корпоративных талантов «здесь и сейчас» резервисты в приоритетном порядке привлекаются для работы над стратегическими проектами; им поручаются наставничество и передача лучшего опыта; они становятся «проводниками» изменений, на которых топ-менеджмент компании в первую очередь опирается при внедрении инноваций или проведении всевозможных преобразований.

В связи с этим перед руководителями служб управления персоналом (СУП) возникают вопросы: как избежать формального подхода к формированию пула «корпоративных та-

лантов», как сделать так, чтобы эта деятельность стала эффективным элементом системы управления персоналом и не оказалась бесполезной модной игрушкой.

Использование таких элементов системы «Управление талантами», как комплексная оценка кандидата в резерв на основе оценки его навыков и умений, потенциала, результативности его деятельности, развитие кандидатов по горизонтали и по вертикали, непрерывная работа и анализ текущей деятельности резервистов в рамках функционирующей программы кадрового резерва позволяют:

- избежать формального подхода к выдвижению кандидатов в кадровый резерв;
- отбирать наиболее эффективных сотрудников из числа «корпоративных талантов», так как выбираются кандидаты в резерв не на должность, а на более высокий уровень управления и решения сложных задач;
- оценить не только развитие компетентности кандидатов на настоящий момент, но и потенциал к развитию;
- избежать утечки лучших сотрудников, «застрявших» в резерве на конкретную должность, в развитие которых компания вкладывала средства;
- эффективно использовать потенциал резервистов еще до назначения на вышестоящую должность.

Основные различия между традиционной системой формирования кадрового резерва и системой управления талантами приведены в табл. 10.8.

При всей логичности и привлекательности концепции управления талантами необходимо учитывать, что ее внедрение на практике — это сложный, многоуровневый и многоступенчатый процесс, требующий пересмотра некоторых бизнес-процессов компании. Важно правильно организовать процесс работы с кадровым резервом, где каждый этап важен сам по себе и представляет собой:

Этап 1. Осознание компанией того, что эта работа должна быть одинаковой не со всеми сотрудниками. На практике это самый длительный этап, так как именно на понимание руководителями того, что ключевые, талантливые сотрудники требуют к себе индивидуального подхода, тратятся годы.

Этап 2. Определение сотрудников, которые должны попасть в зону повышенного внимания (ЗПВ) организации. За критерии отбора здесь можно взять корпоративных компетенций, а отбор вести через экспертный опрос ключевых руководителей либо оценку 360°. Также важно поставить ограничение — сколько сотрудников компании могут попасть в ЗПВ.

Этап 3. Выделение внутри группы талантов трех сегментов — менеджеры среднего звена, квалифицированные работники, молодые специалисты, которых объединяет одно — по своим профессиональным и личностным компетенциям они ближе других к образу идеального сотрудника и, что немаловажно, хотят работать и развиваться именно в этой компании. В остальном же их интересы, а соответственно, и методы работы с ними различны.

Для каждого из перечисленных этапов формируется своя программа развития, наставничества и поощрений. Она, безусловно, должна быть связана с достижением компанией своих целей, но управление талантами, как никакой другой организационный процесс, требует индивидуального подхода. Абсолютно обоснованно создание новых проектов под конкретного сотрудника, гибкий график работы для него, специальные стажировки. Главное — помнить, что эти люди требуют от компании повышенного внимания к себе и при правильном отношении к ним способны обеспечить 80% всех ее результатов.

Традиционно работа с кадровым резервом основана на реализации достаточно продолжительной (от 1 до 3 лет) программы развития, требующей от предприятия вложения значительных средств.

Таблица 10.8

Сравнение традиционной практики управления кадровым резервом и управления талантами¹

Критерий	Традиционный кадровый резерв	Управление талантами
Сущность	Формирование группы работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, соответствующим должности того или иного ранга, прошедших отбор и целевую квалификационную подготовку	Целенаправленная деятельность по созданию в компании системы привлечения, найма, развития и использования талантливых сотрудников, способных достигать исключительных результатов в бизнесе
Цель	Обеспечение преемственности управленческих кадров, предотвращение проблем, возникающих в случае ухода ключевых менеджеров, а также их профессиональный рост	Эффективное использование потенциала сотрудников как нематериального актива компании, дополнительного преимущества в конкурентной борьбе
Задача	Управление рисками	Всеобщая преемственность и развитие
Объект воздействия	Ключевые руководящие позиции	Вся организация
Оценка	Профессиональный потенциал и деятельность	Все способности и результаты имеют значение
Обучение, развитие	Знания, необходимые для резервистов, определяются требованиями к замещаемой должности; повышение квалификации руководящих работников с отрывом и без отрыва от производства; стажировка в должности, на которую сотрудник зачислен в резерв; временное замещение отсутствующих начальников на период их командировок и отпусков	Обучение связано непосредственно с деятельностью компании и заключается главным образом в самостоятельной работе, участии в проектах, практической работе. Приоритет отдается не традиционным занятиям, а приобретению знаний от коллег, наставников и других людей, т.е. неформальному обучению с постоянно усложняющимися заданиями
Результат	План замещения для ключевых позиций	Полностью интегрированные в HR-процессы системы развития и использования талантов
Карьера	Линейная, в основном по функционалу	Гибкая, межфункциональная как по географии, так и по бизнесу
Вознаграждение и компенсации	Стандартный компенсационный пакет, зарплата и льготы определяются местом должности в иерархической структуре	Компенсации, ориентированные на потребности сотрудника, дифференцируются в зависимости от его вклада в бизнес; каждому кандидату, в котором заинтересована компания, делается индивидуальное предложение, привлекательное конкретно для него
Участники	Руководители	Работники, специалисты по управлению персоналом, руководители, топ-менеджеры
Отношение сотрудников	Согласие	Участие

¹ HR-портал — <http://www.hr-portal.ru/article/liga-korporativnyh-talantov-dlya-kadrovogo-rezerva> ; Одегов Ю.Г., Карташов С.А., Логинова Е.В. Реалии современного менеджмента. М. : МГИИТ, 2015. С. 87.

Помимо традиционных форм развития резервистов (тренинги, семинары, чтение специализированной литературы и т.д.) для развития корпоративных талантов на предприятии применяются следующие формы развития:

- индивидуальный план развития (предполагает индивидуальное развитие профессиональных знаний и навыков и компетенций по индивидуально подобранным стратегиям развития на основании результатов оценки резервистов);
- ротация;
- стажировка: в руководящей должности, в пределах профильных сфер деятельности и других подразделениях, внутри одной компании;
- назначение резервистов на временные должности руководителей проектов, их включение в группы по реализации профильных и кросс-функциональных проектов с целью заполнения вакансий руководителей проектов из наиболее перспективных сотрудников;
- использование перспективных сотрудников в качестве «проводников изменений» при организационных, производственных, экономических, стратегических изменениях в деятельности компании.

Однако вследствие того, что срок назначения на вышестоящую должность не определен, наблюдается отток обученных работников на другие предприятия, в связи с чем компания несет значительные финансовые убытки.

Идея формирования кадрового резерва управленцев в России появилась в 2008 г. С апреля 2010 по июль 2012 г. 43 человека из кадрового резерва получили повышение или «назначение на должность с большим объемом полномочий». С 2008 по 2012 г. пять человек из этого списка вошли в состав правительства, а еще 17 — избраны на вышестоящие должности¹.

В работе с кадровым резервом успешной можно считать завершившуюся в 2014 г. программу создания президентского резерва, в который специальная комиссия отбирала в резерв профессиональных управленцев — топ-менеджеров из госорганов и крупных компаний.

Таким образом, на протяжении 2012—2015 гг. кадровый резерв периодически обновлялся, но из информационной повестки практически выпал. Однако в сентябре 2017 г. в Кремле вновь озаботились проблемой «будущих управленцев», которая вылилась в кадровый конкурс «Лидеры России».

В 2017 году был дан старт конкурсу «Лидеры России», направленному на «выявление, развитие и поддержку наиболее перспективных руководителей-лидеров со всей страны». Из числа победителей будут отобраны участники специальной программы развития кадрового управленческого резерва.

Подать заявку на участие в нем мог любой россиянин в возрасте до 50 лет с опытом управленческой деятельности не менее пяти лет или в возрасте до 35 лет с опытом в управленческой сфере не менее двух лет. При этом не имеет значения, в какой области работает участник — на госслужбе или в коммерческом секторе. За месяц нашлось почти 200 тыс. желающих попытать силы, в основном из Центрального и Приволжского федеральных округов.

Конкурс проходит в три этапа. Сначала участники конкурса подавали заявку, заполняли анкету и записывали видео интервью, затем проходили тесты на эрудицию, выполняли вычислительные задания и определялись вербальные способности. После этого проводился тест, оценивающий управленческий потенциал конкурсантов. Выдержавшие тестирование

¹ Сафонов И., Джорджевич А. Правительство создает кадровый резерв ОПК // Коммерсант. 2017. 6.12. С. 3.

перешли на второй этап, где им было предложено пройти assessment-центры. На этом этапе эксперты оценили лидерские качества участников, их нацеленность на результат, умение стратегически мыслить и работать в команде. Насколько они общительны, готовы к изменениям и восприимчивы к инновациям. Важный вопрос — патриотический. Эксперты оценивали и такое качество, как готовность служить стране (имеется в виду, что кандидат на победу должен хорошо знать историю, географию и литературу родины, любить ее и желать изменить к лучшему).

Финал конкурса состоится в феврале 2018 г. в Москве. В нем примут участие 300 самых перспективных претендентов на победу со всей России. Кандидатов ждут очередной assessment и деловые игры. По их результатам экспертный совет отберет 100 победителей конкурса. Каждый победитель, помимо 1 млн руб., также получит наставника — высокопоставленного чиновника или известного топ-менеджера.

Открытый конкурс «Лидеры России» стимулирует менеджеров работать добросовестно — они знают, что могут заслужить повышение.

После завершения второго этапа рекрутеры стали получать резюме, в которых среди достижений кандидаты указывали участие в первом туре конкурса «Лидеры России», само по себе участие в конкурсе не дает никаких преимуществ при трудоустройстве, это лишь дополнительный плюс.

Компания может обратить внимание на то, что в резюме кандидата есть строчка о его участии или победе в конкурсе «Лидеры России», т.е. участие в конкурсе может дать хорошие результаты, но только в отдельно взятой компании, как государственной, так и частной. Продвигать победителя по службе лишь на том основании, что он участвовал в конкурсе «Лидеры России», никто не будет — в первую очередь будет оцениваться его опыт работы в компании. Другими словами, этот конкурс не решает проблем нехватки талантливых менеджеров, так как речь идет о трудоустройстве лишь небольшой группы талантов.

Демократичный конкурс ничуть не лучше и не хуже других способов подбора талантов и не всегда позволяет отобрать менеджеров, которые будут эффективны на новой должности. В масштабе страны социальные лифты, которые будут поднимать наверх талантливых управленцев (для рабочих это конкурсы профмастерства — world skills)¹, нужны. Но порою перспективные молодые управленцы не могут подняться по карьерной лестнице, потому что большинство назначений на высокие должности в России происходит по знакомству и в кругу своих.

В декабре 2017 г. правительство приступило к созданию единого кадрового резерва предприятий оборонно-промышленного комплекса, который должен быть сформирован к весне 2018 г. Речь идет о создании списка наиболее ценных молодых кандидатов на замещение должностей среднего и высшего управленческого звена.

Предпочтение будет отдаваться молодым специалистам (35—45 лет) с высшим образованием, проявившим себя на предприятии, готовым переехать в другой регион, не имеющим судимостей и препятствий для оформления допуска к сведениям, содержащим государственную тайну.

Управление талантами невозможно рассматривать без акцента на «экономику знаний» (термин предложен Ф. Махлупом в 1962 г.). Главное в управлении знаниями в том, что именно знания, их приращение играют решающую роль в экономике любой организации. Это обстоятельство усиливается тем, что как талант, так и знания — категории, относящи-

¹ World Skills — международное движение, под эгидой которого проводятся региональные, национальные и мировые чемпионаты профессионального мастерства. Россия присоединилась к World Skills в 2012 г. (официальный оператор движения Союз «Молодые профессионалы»).

еся и присущие персоналу компании, а в современных условиях именно он становится важнейшим ресурсом, который способен к постоянному совершенствованию и развитию.

В современном обществе обновлять полученные знания придется, всю жизнь и о планах построения карьеры лучше забыть. Таким образом, для подавляющего большинства работа сегодня пронизана учебой.

Учеба превратилась в непрерывное и «пожизненное» занятие. Специалист — это не тот, кто раз в жизни научился что-то делать как следует, а тот, кто усваивает знания, объем которых удваивается каждые полтора года. То есть сегодня знания что-то вроде молока. Срок годности инженерного диплома — около трех лет. Если к этому времени знания, полученные в институте, не пополнятся чем-то новым, ваша карьера «скиснет». Не все выдерживают эту гонку, кто-то предпочитает не думать о реалиях происходящего, другие пытаются разобраться, что к чему.

Удачное определение этому процессу нашел Ричард Содерберг: «Неправильно полагать, что университетский диплом позволяет не беспокоиться в ближайшие десять лет: на самом деле не беспокоиться можно десять секунд». Такова жизнь.

Технологии, которые применяются сегодня в организации для развития талантов — это корпоративные университеты, которые среди прочих реализуют программу «Школа лидерства», которая нацелена на то, чтобы предоставлять работника, зачисленным в кадровый резерв ключевой набор навыков, позволяющих им развиваться и быть еще более эффективными лидерами и управленцами. В рамках программы учат тому, как правильно оценивать поведение сотрудников на рабочем месте, как руководить проектами, общаться с коллегами, формировать и развивать свою команду.

Интересен в этом отношении опыт компании Coca Cola по ускоренному развитию талантов *Fast Forward*, включающий три программы для разных уровней управления (FF1, FF2, FF3). Программа призвана идентифицировать ранние таланты и подготовить их переход на следующий уровень. В рамках программы сотрудники работают над определенными бизнес-проектами, получают наставника, проходят через ряд бизнес-ревью, где им оказывается дополнительная поддержка в виде тренингов, они получают возможность презентовать свои результаты и знакомятся с топ-менеджментом. Инструменты программы ускоренного развития: 70% времени посвящено проектам и погружению в бизнес, 20% времени — на коучинг и работу с ментором, 10% — на тренинги.

Цифровая экономика (ЦЭ) (*Digital Economy* англ.) — экономика, функционирующая главным образом на основе цифровых технологий и, в частности, использующая электронные транзакции, совершенные через Интернет.

Стратегия развития информационного общества Российской Федерации определяет цифровую экономику как деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства¹.

В России цифровизация производственно-технологических процессов идет в основном в информационно-коммуникационных технологиях (ИКТ), финансах, торговле и некоторых секторах услуг.

Цифровая экономика — использование новых интернет-технологий в экономической жизни общества (страны). В России доля этой экономики сегодня составляет 1,5% ВВП

¹ Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203 «О стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017—2030 годы. URL : <http://kremlin.ru/acts/bank/41919/page/1> ; Программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утверждена Распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р.

(2017), тогда как, например, в Эстонии — 15%. Промышленный Интернет вещей (IIoT) и big data — это еще не индустрия 4.0, а всего лишь драйверы, которые включаются в общую концепцию четвертой промышленной революции.

В программных документах Правительства РФ определены базовые направления развития цифровой экономики, среди которых кадры и образование¹.

Основными задачами в рамках указанного направления являются:

- создание ключевых условий для подготовки кадров цифровой экономики;
- совершенствование системы образования, которая должна обеспечивать цифровую экономику компетентными кадрами;
- формирование рынка труда, который должен опираться на требования цифровой экономики.

В настоящий момент процессы формирования цифрового общества активизируются, создаются новые возможности, которые характеризуются получением нового эффекта от использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Их быстрое распространение приводит:

- к значительному снижению затрат на вычисления и хранение информации в сочетании с увеличением скорости вычислений;
- резкому снижению стоимости связи в сочетании с огромным увеличением как ее скорости, так и пропускной способности в режиме реального времени;
- огромным повышением точности информации за счет ее оцифровки, но без соответствующего увеличения затрат².

В этих условиях большее значение придается индивидуальным навыкам личности, ее способности впитывать громадный объем разнородной информации, генерировать и внедрять инновации. Поэтому процесс повышения компетентности каждого работника, желающего быть востребованным, становится непрерывным, позволяя создать (формировать) свою собственную уникальную личность, все в большей мере применять неформальное обучение, обеспечивающее индивидуальную траекторию развития.

Цифровая эра предъявляет новые требования в части работы с талантами:

- понимание будущего рабочей силы в цифровой экономике — как будет выглядеть рабочая сила будущего и как можно ускорить трансформацию институтов, организаций и человеческих навыков, чтобы идти в ногу с ускоряющимися темпами цифровых инноваций?
- конфиденциальность больших данных и информации — как мы можем использовать детализированные данные в режиме реального времени, с целью нахождения ответов на многие вопросы и выявления новых возможностей?
- новые цифровые модели — какие новые бизнес-модели станут возможными благодаря оцифровке? Как новые технологии и новые средства социального взаимодействия повлияют на производительность труда, потребительский спрос, политическую мобилизацию?
- влияние социального поведения и цифровых экспериментов на нашу жизнь, включая такие аспекты, как политическая мобилизация населения, потребительский спрос, обмен информацией, производительность труда и даже цены на акции.

Цифровая трансформация сферы образования в России происходит постепенно по мере формирования соответствующей нормативно-правовой и научно-методической базы. В настоящий момент создана необходимая инфраструктура цифрового образования, характе-

¹ Программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утверждена Распоряжением правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р.

² URL : <https://www.iemaq.ru/news/detail.php?ID=15461>

ризуемая глубоким проникновением ИКТ в образовательные учреждения всех уровней. В начальной стадии реализации находится ряд приоритетных проектов, направленных на подготовку педагогических и административных кадров для цифрового образования, создание новых образовательных материалов и образовательных программ.

Цифровые технологии в образовании позволяют значительно улучшить способы разработки и доставки образовательного контента, однако мультипликативный эффект от проникновения цифровых технологий будет достигаться за счет распространения новых педагогических методов (игрофикация, перевернутый класс, симуляция реальных процессов, проектное обучение и др.)¹.

Укрепляет свои позиции, особенно в высшем и профессиональном образовании, смешанное обучение (blended learning) — сочетание дистанционного формата учебы с очными, аудиторными занятиями. То же с определенным запозданием происходит в России, где многие организации возвращаются к миксу «онлайн — офлайн» обучения в рамках одной программы. Смешанное обучение характерно прежде всего для длительных, комплексных программ, предполагающих приобретение сложных профессиональных навыков. Но пока применение новых педагогических методов в большинстве учебных заведений имеет место по отдельным дисциплинам благодаря преподавателям-энтузиастам.

Начинать готовить кадры для будущей цифровой экономики нужно уже сейчас. Программа ЦЭ России в части подготовки кадров и образования направлена на повышение цифровой грамотности всего населения, поскольку граждане РФ должны уметь пользоваться продуктами цифровой экономики. Создание поколения цифровых творцов, которые могут создавать добавленную стоимость в цифровой экономике — более важная задача, нежели простое повышение цифровой грамотности.

Люди с компетенциями в сфере цифровой экономики станут конкурентным преимуществом в новом мире. Важно уделять внимание подготовке именно высокообразованных, творчески мыслящих, способных к проектированию цифровых специалистов, а простых программистов со временем заменит искусственный интеллект.

Для обеспечения цифровой экономики компетентными кадрами необходимо сформировать и внедрить в систему образования требования к базовым компетенциям цифровой экономики для каждого уровня образования, обеспечив их преемственность (с учетом моделей компетенций):

- для всех обучающихся системы общего, профессионального и дополнительного образования по всем специальностям и направлениям подготовки;
- актуализировать Федеральные государственные образовательные стандарты с учетом требований к формированию компетенций цифровой экономики для всех уровней образования;
- обновить образовательные программы всех уровней образования в целях использования учебном процессе;
- создать системы мотивации по освоению необходимых компетенций и участию кадров в развитии цифровой экономики России.

В соответствии с целевыми задачами запланировано достижение к 2024 г. следующих показателей:

¹ На текущий момент проникновение онлайн-технологий в российское образование находится на уровне 1,1%, и в ближайшие 5 лет этот показатель поднимется до 2,6%. При самом консервативном сценарии среднегодовой рост российского онлайн-образования в ближайшие пять лет будет находиться на уровне 20%. См.: Исследование российского рынка онлайн-образования и образовательных технологий. — <https://edmarket.digital/#get>

- количество выпускников образовательных организаций высшего образования по направлениям подготовки, связанным с информационно-телекоммуникационными технологиями, — 120 тыс. человек в год;
- количество выпускников высшего и среднего профессионального образования, обладающих компетенциями в области информационных технологий на среднемировом уровне 800 тыс. человек в год;
- доля населения, обладающего цифровыми навыками, — 40%.
- обеспечить постоянно обновляемый кадровый потенциал цифровой экономики и компетентность граждан в 2024 г.¹

Например, в компании Tele2 открыт центр компетенций в Ростове-на-Дону, который осуществляет полный цикл кадрового администрирования персонала, а также ряд других бизнес-процессов HR-функции. Основная цель проекта — повысить эффективность управления бизнес-процессами и внедрить в Tele2 передовые мировые практики в области организационного дизайна.

Специалисты HR-центра занимаются первичным отбором кандидатов, администрированием процессов обучения и развития персонала, поддержкой программ компенсаций и льгот, а также обработкой запросов сотрудников и ведением документооборота. Таким образом, центр объединяет все операции по работе с персоналом, что позволяет повысить операционную эффективность компании и обеспечить лучший возврат инвестиций.

Кроме того, компания Tele2 открыла центр компетенций B2B, который работает на двух площадках в Иркутске и Нижнем Новгороде, а также сервисный центр по юридической поддержке и договорной работе в Казани. Все центры компетенций создаются за счет собственных кадровых резервов и внутренних переводов сотрудников, а также с привлечением внешних специалистов. Таким образом, компания предоставляет дополнительные возможности для профессионального развития и карьерного роста как собственным сотрудникам, так и жителям городов, где открываются новые подразделения².

Таким образом для успешного развития цифровой экономики система образования и переподготовки кадров должна обеспечивать экономику талантливymi специалистами, соответствующими требованиям цифровой эпохи, а также готовить специалистов, умеющих работать с талантами.

С целью получения, накопления и передачи знания в области развития ИКТ, инфраструктуры, цифровой экономики, разработки и внедрения новых технологий и бизнес-моделей, цифровой трансформации компаний на основе современных цифровых технологий, развития кадров и образования в области цифровой экономики, нормативного регулирования, информационной безопасности и пр. в России создаются Центры компетенций в сфере цифровой экономики.

В основе их создания лежит необходимость объединения лучших практик в образовательной и прикладной деятельности в целях создания и развития инноваций, позволяющих получить прямой экономический эффект. Одной из основных функций создания центров компетенций стало объединение усилий частных и государственных компаний, а также научных и образовательных организаций по созданию, развитию и внедрению инноваций в различных сферах хозяйственной деятельности.

¹ Цифровая Россия: новая реальность // Digital McKinsey. 2017, июнь. С. 58. URL : <http://www.mckinsey.com/russia/our-work/mckinsey-digital/ru-ru>

² URL : <http://www.infpol.ru/news/society/133080-tele2-otkryvaet-federalnvy-entr-po-rabote-s-personalom/>

Центр компетенций — это отдельная структура (структурное или виртуальное подразделение) основной целью которой является координация достижений и навыков в сфере информационных технологий внутри организации. Для поддержки проектов или программ центры компетенций предоставляют свою экспертизу являясь как репозиториями самих знаний, так и ресурсными центрами в различных сферах деятельности. Если Центр компетенций является репозиторием знаний, то он выступает как источник информации, если он компетенции представляет собой ресурсный центр, то он занимается управлением данными, созданием компьютерной сети, разработками идей и созданием приложений или других информационных продуктов¹.

Согласно Программе «Цифровая экономика Российской Федерации» центры компетенции по своему назначению делятся на центры новых технологий и инноваций, центры накопления передового опыта, центры разработки и поддержки технологических стандартов и решений, центры обслуживания и др.

Мировой опыт показывает, что среди наиболее стремительно растущих — компании, занимающиеся цифровыми образовательными решениями и технологиями.

В настоящее время происходит масштабная трансформация экономики. Ее характеризует резкий рост взаимосвязанности работников, которым придется привыкнуть к многократной смене рабочих мест за время их трудовой деятельности и постоянно повышать квалификацию, чтобы оставаться востребованными на рынке труда.

Системы образования должны давать своим выпускникам не только правильное сочетание технических и профессиональных навыков, но и знания для работы в междисциплинарных проектах. Компании должны предлагать возможности корпоративного обучения и гибко реагировать на изменения на рынке труда, учитывая повышающуюся неопределенность в этой сфере.

Хотя роботы все успешнее курируют с людьми за рабочие места, технологии создают для нас и новые возможности. Людям и компаниям нужно адаптироваться к рабочей среде, в которой знание технологий, коммуникабельность и гибкость являются ключом к успеху и где горизонтальное управление заменяет иерархическое в качестве новой нормы лидерства.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Чем на Ваш взгляд талант отличается от гения?
2. Раскройте суть «войны за таланты». В каких формах она проявляется?
3. Чем вызван переход в работе с персоналом: от кадров к талантам?
4. Какие преимущества дает организации наличие в ее составе талантов и четко сформулированной программы работы с ними?
5. В чем состоит специфика работы с талантами в условиях инновационной организации и цифровой экономики?
6. В чем причина возникновения кадрового дефицита в России и роль талантов в его ликвидации?
7. Какими принципами вы бы руководствовались, разрабатывая стратегию организации работы с талантами?
8. Какова роль руководителя (топ-менеджмента) в работе с талантами.

¹ Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р ; Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утверждена 28.07.2017 № 1632-р).

9. Можно ли рассматривать создание кадрового резерва как одно из направлений работы с талантами?
10. В чем состоит влияние ИКТ на работу с талантами?

Литература

1. Анализ показателей оценки результативности трудовой деятельности работника и бизнес-модели организации / Ю.Г. Одегов, В.В. Павлова, Л.С. Теленная // Статистика и Экономика. 2016. Т. 13. № 6. С. 64—70.
2. Адаптация сотрудников в организации и ее роль в построении эффективной системы управления персоналом / В.В. Павлова // Журнал экономических исследований. 2016. Т. 2. № 12. С. 17.
3. Антонова О. Управление персоналом: фокус на талант. URL : <http://www.coleman.ru/node/11368>
4. Влияние шестого технологического уклада на российский рынок труда. / В.В. Павлова. Материалы X Международной научно-практической конференции «Экономический рост республики Беларусь». Минск, 19—20 мая 2017 г. С. 43—45.
5. Гаврилица О. Управление талантами: ищем самородки сначала у себя в компании. URL : <http://hrm.ru/upravlenie-talantami>
6. Гладуэлл М. Что видела собака: про первопроходцев, гениев второго плана, поздние таланты, а также другие истории / пер. с англ. М. : Альпина Паблишерз, 2010. 393 с.
7. Глобальный индекс конкурентоспособности талантов (The Global Talent Competitiveness Index). URL : https://mai.yandex.ru/u2709/print.jsx?mid=163818436445605231&_uid=225130357
9. Горбань Т. Управление талантами [Электронный ресурс]. — <http://hr-portal.ru/varticle/upravlenie-talantami>
10. Горшкова С. Игра в слова. Почему «управлять талантами» выгоднее, чем «отправлять на обучение» // Штат. 2008. № 12. С. 25—28.
11. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Шаталов Д.В. Развитие таланта и модернизация образования. Тверь : СФК-Офис, 2012/ 328 с.
12. Карташов С.А., Павлова В.В., Шкляев А.Е. Корпоративная культура и ее роль в управлении талантами // Вестник Рос. экон. ун-та им. Г.В. Плеханова. 2015. № 1. С. 90—98.
13. Клестова-Надеева Е. Talent-менеджмент. Как определить, бучить и удержать талантливое сотрудника. URL : <http://hrm.ru/talent-menedzhment-kak-opredelit-obuchit-underzhat-talantlivogo-sotrudnika>
14. Колвин Дж. Талант не при чем! Что на самом деле отличает выдающихся людей. М/ : Альпина Бизнес Букс, 2012.
15. Кулапов М.Н., Одегов Ю.Г., Никулин Л.Ф. Менеджмент третьего поколения и модернизация экономики // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2011. № 6.
16. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 272 с.
17. Марина Х.А. Воспитание таланта. М.: Астрель, 2012.
18. Никулин Л.Ф., Одегов Ю.Г., Половинко В.С. Сетевой менеджмент 3.0. Омск: Изд-во «ОмГУ», 2013.
19. Никулин Л.Ф., Симагина С.Г. Войны за таланты и креатив: реальность современного менеджмента. Концептуальные подходы к HR-менеджменту в условиях сетецентричности, моделирования и оптимизация процессов как часть реализации стратегии инновационного развития РФ. М.: Юнити: Закон и право, 2013.
20. Одегов Ю.Г. Об охоте за руками и охоте за головами // Наука и практика. 2014. № 1.

21. *Одегов Ю.Г.* и др. Реалии современного менеджмента: монография / Ю.Г. Одегов, С.А. Карташев, Е.В. Логинова. М.: МГИИТ, 2015. 282 с.
22. Рекрутинг как система: содержание и основные технологии работы / Ю.В. Долженкова, Ю.Г. Одегов, С.А. Карташов, Г.Г. Руденко, А.Е. Шкляев, В.В. Павлова. Серия: Труды ученых университета М. : ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2016. 312 с.
23. Работа с талантами: современный тренд в управлении человеческими ресурсами. / Ю.Г. Одегов, В.В. Павлова, Теленная Л.С. — В сборнике: Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление Материалы ежегодной международной научно-практической конференции по проблемам социально-трудовых отношений (18 заседание), посвященной 100-летию Воронежского государственного университета. Воронеж, 2018. С. 185—191.
24. Россия 2025: от кадров к талантам. М. : BCG, 2017, окт. С. 34.
25. *Стрельникова Л.* Оценка таланта. URL : <http://www.hr-portal.ru/article/otsenka-talanta>
26. Талант. Психологический словарь. URL : <http://dic.academic.ru/dicnsf/psihologic/1788>
27. *Тараскова Е.* Правильное решение. Управляем талантами. URL : http://www.ancor.ru/labour_market/article/articleid/2013/
28. Управление талантами URL : <http://www.hr-portal.ru/varticle/upravlenie-talanta>
29. *Хрылова Т.* Новая позиция: менеджер по управлению талантами. URL : http://www.dp.ru/a/2008/08/11/Novaja_pozicija_menedzher_p
30. *Хэмел Г.* Менеджмент 2.0: новая версия для нового века // Harvard Business Review. 2009, окт.
31. *Шахбазов А.* Управление талантами. Западная блажь или будущее российского бизнеса. URL : <http://www.ubo.ru/articles/?cat=132&pub=1112>
32. Цифровая Россия: новая реальность // Digital McKinsey. 2017, июнь. С. 58. URL : <http://www.mckinsey.com/russia/our-work/mckinsey-digital/ru-ru>
33. *Lanvin B., Evans P.* The Global Talent Competitiveness Yandex. Talent and Technology. 2017. France, INSEAD, Fontainebleau, 2016. 96 s.
34. *Galenson D.* Conceptual Revolution in Twentieth-Century Art. Cambridge University Press, 2009.
35. *Parmenter D.* The New Thinking on Key Performance Indicators, Finance & Management, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 2007.

Инновации в управлении человеческими ресурсами

11.1. Инновационная среда организации и ее влияние на управление человеческими ресурсами

Современный этап развития общества характеризуется все возрастающей ролью нововведений. Именно инновации обеспечивают конкурентное преимущество организациям в глобальной борьбе за рынки и потребителей. При этом под *инновациями* следует понимать внедренное новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком. Инновация является конечным результатом интеллектуальной деятельности человека, его фантазии, творческого процесса, открытий, изобретений и рационализации.

Однако в последнее время инновации дают кратковременный эффект в конкурентной борьбе, поскольку новые продукты и технологии копируются, а потребности меняются. В связи с этим только развитие инновационной среды, поддерживающей непрерывный инновационный процесс, способно повысить эффективность экономической деятельности организации.

Сущность экономического термина *инновационная среда* можно рассматривать в двух аспектах:

- 1) как совокупность отношений экономических субъектов, направленных на генерирование нового знания, новых процессов и новых продуктов;
- 2) на уровне организации определяется как сочетание внешней и внутренней среды участника инновационного процесса. При этом внешние факторы инновационной среды трактуются как технико-экономические предпосылки инновационного развития и близки понятию «инновационный климат», а внутренние — это компоненты инновационного потенциала организации, т.е. ресурсы организации и возможности их использования.

Специалистами в настоящий момент выделяется несколько направлений создания инновационной среды: обучающаяся организация, гипертекстовая организация, виртуальные и сетевые организации, а также «корпорации знаний» (рис. 11.1).



Рис. 11.1. Хронология развития организационных моделей инновационной среды

Сравнительная характеристика данных моделей инновационной среды организации представлена в табл. 11.1.

Таблица 11.1

Особенности организационных моделей инновационной среды

Модель	Характеристика	Особенности УЧР
Обучающаяся организация	Способность к адаптации и развитию. Обучение организуется на трех уровнях: личном, групповом, организационном. Организация рассматривается как живой организм	Особая роль лидера, который своим примером воодушевляет и мотивирует людей обучаться и развиваться. Наличие системного мышления и общего видения стратегии всеми сотрудниками. Доступность и полнота информации. Делегирование полномочий, власти и ответственности. Развитие культуры обучения и наставничества
Гипертекстовая организация	Сложная модель, в которой сочетаются элементы иерархии и гетерархии ¹ . Многоуровневая система, состоящая из проектных групп, бизнес-единиц, формальных и неформальных связей	Наличие развитой системы коммуникаций. Неформальные связи преобладают над формальными. Все взаимодействие сотрудников направлено на создание нового знания и его закрепления в практике
Сетевая организация	Не имеет четких границ. Цепочка ценностей создается путем привлечения различных подрядчиков. Гибкость. Высокие риски	Взаимодействию участников выстраивается на основе договорных, а не служебных отношений. Высокий уровень взаимной ответственности и взаимозависимости. Создание открытого взаимовыгодного климата для общения

¹ Гетерархия — система, образованная пересекающимися, разнообразными и одновременно сосуществующими структурами управления.

Модель	Характеристика	Особенности УЧР
Виртуальная организация	Созданы на основе виртуального пространства. Мобильны, подстраиваются под решение конкретных задач. Гибридные формы организации. Деятельность осуществляется в любом месте, где есть доступ к виртуальному пространству ¹	Высока роль самоорганизации и самозанятости. Дистанционные формы работы, отсутствие личных контактов между сотрудниками. Более высокие требования к навыкам координации, письменной коммуникации. Используются методы подбора, обучения сотрудников с использованием сети «Интернет»
Корпорация знаний	Признают знания как самый важный ресурс. Не только действуют в виртуальном пространстве, но и производят и доставляют в нем свои товары и услуги. Требуются значительные усилия, для реализации подобной модели	Высока роль управления талантами, развитием и обучением сотрудников. Смещение акцента на оценку конечного результата, а не процесса. Требуется подбор высококвалифицированных сотрудников

Понятие «обучающаяся организация» было сформулировано П. Сенге в работе «Пятая дисциплина: наука и практика обучающейся организации» (1990)². П. Сенге в своей концепции подчеркивал, что для обучающейся организации характерна в первую очередь способность к адаптации и развитию человеческого потенциала, что реализуется за счет пяти «умений организации»:

- 1) совершенствование личности;
- 2) интеллектуальные модели, под которыми понимаются стереотипы в отношении различных управленческих ситуаций;
- 3) общее видение, т.е. понимание стратегических целей компании каждым сотрудником компании, а не только руководителями высшего уровня;
- 4) групповое обучение, которое предполагает не только коллективное обучение на курсах повышения квалификации, семинарах и тренингах, но также и свободный обмен мнениями между сотрудниками, приводящий к нахождению нестандартных способов решения проблемных ситуаций;
- 5) системное мышление, без которого все остальные умения остаются разрозненными приемами.

Понятие «гипертекстовой организации» ввели японские исследователи И. Нонака и Х. Такеучи. В своей работе «Компания — создатель знания»³, говорят о том, что инновационный процесс невозможен без появления нового знания, что происходит путем превращения неявного знания (неформализованного, трудно поддающегося вербализации, например практический опыт езды на велосипеде) в явное (формализованное, задокументированное, например, инструкции, стандарты, правила) и обратно посредством социальной интеракции четырьмя различными путями:

- 1) социализация (конверсия неявного знания в неявное): обучение путем наблюдения за работой мастера;

¹ Уорнер М., Витцель М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке / пер. с англ. М. : Добрая книга, 2005. 296 с.

² Сенге П.М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. М. : Олимп-Бизнес, 2009. 448 с.

³ Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2003. 384 с.

- 2) комбинация (конверсия явного знания в явное): получение более полного формализованного знания из различных также формализованных источников;
- 3) экстернализация (конверсия неформализованного знания в явное): формирование концепций действия из наблюдения за работой мастера и бесед с ним;
- 4) интернализация (конверсия явного знания в неявное): освоение нового знания на практике.

Сетевая организация является объединением хозяйствующих субъектов для совместной разработки, производства и сбыта продукции. По мнению М. Кастельса, сетевое предприятие является материальной основой культуры в информационной, глобальной экономике: оно превращает информационные сигналы в товары, обрабатывая знания¹.

С массовым распространением Интернета происходит процесс виртуализации организаций: выделяются отдельные виртуальные рабочие места или даже подразделения. Виртуальная организация — сеть независимых производств, коммерческих субъектов, взаимосвязанных информационной технологией с целью создания экономического продукта, а также предоставления определенных умений и компетенций заказчикам. Особенно это характерно для таких сфер нематериального производства, как программирование, веб-дизайн, журналистика.

И наконец, на рубеже XX—XXI вв. эксперты в области менеджмента начали говорить о возникновении нового типа организационной модели — «корпорации знаний». Как отмечает М. Витцель, превращение традиционной организации в модель корпорации знаний дается нелегко, но все больше компаний, используя сложные информационно-коммуникационные технологии, движутся в этом направлении, в результате чего корпорации знаний, по его мнению, станут господствующей формой организации бизнеса XXI в.²

Важнейшим фактором успешности процесса формирования инновационной среды являются человеческие ресурсы организации как носители знаний и опыта работы в конкретной сфере. Вместе с тем управление людьми в инновационной среде обладает своими специфическими особенностями, такими как:

- 1) преобладание высококвалифицированных сотрудников в структуре человеческих ресурсов организации;
- 2) сложные личностные характеристики творческих работников;
- 3) неопределенность конечных результатов и, как следствие, высокий риск инвестирования с возможностью банкротства;
- 4) неопределенность норм и параметров организации труда;
- 6) относительно высокий уровень текучести кадров;
- 7) необходимость применять сложные процедуры отбора, поскольку необходимо спрогнозировать потенциал личности относительно новых, нестандартных задач;
- 8) потребность в навыках управления проектными командами;
- 9) высока роль лидера команды и его экспертных знаний.

Функция управления человеческими ресурсами в инновационной организации превращается в инструмент долгосрочной стратегии, направленной на устранение барьеров инновационной деятельности. Практика управления человеческими ресурсами становится связующим звеном между обучением, инновационным процессом и творчеством. Это, безусловно, требует принципиально иного взгляда на управление человеческими ресурсами в инновационной организации³.

¹ Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. М. : ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.

² Витцель М. Корпорация знания. URL : <http://www.abramovsky.ru/art7.shtml>

³ Управление человеческими ресурсами : учебник / под ред. И.А. Максимцева. М. : Юрайт, 2012. С. 103.

Таким образом, современные условия экономической деятельности организаций вызывают необходимость использовать новые, инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами.

11.2. Инновационные методы и технологии в управлении человеческими ресурсами

В современной науке и практике управления осуществляется постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления человеческими ресурсами как ключевым и стратегическим ресурсом организаций. На выбор той или иной управленческой модели влияют тип бизнеса, корпоративная стратегия, организационная культура. При всем многообразии существующих в мире подходов к управлению людьми в организации, отличиях в средствах и методах их практической реализации, можно сформулировать основополагающий принцип современной концепции управления человеческими ресурсами — признание человеческих ресурсов в качестве решающего фактора эффективности и конкурентоспособности организации, ключевого ее ресурса, имеющего экономическую полезность и социальную ценность.

Развитие конкурентной среды актуализирует смещение приоритетов в управлении человеческих ресурсов в сферу управления знаниями и человеческим капиталом, так как именно инновационные методы и технологии в управлении людьми становятся основным условием достижения предпринимательского успеха организации на рынке. Управление знаниями в организации — сложная и многоаспектная задача, требующая разработки целостной системы управления людьми: от разработки программ адаптации и мотивации до формирования корпоративной культуры, предполагающей создание восприимчивой к поддержанию творческой среды в организации и способствующей обмену знаниями и их накоплению¹.

Инновационное управление человеческими ресурсами — это деятельность, направленная на совершенствование системы управления в сфере работы с человеческими ресурсами, с целью развития творческого, инновационного потенциала работников и стимулирования инновационного поведения персонала².

Инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами наряду с технологическими инновациями способствуют повышению производительности труда и эффективности организации в целом. Управленческие нововведения в сфере труда позволяют воздействовать на мотивационные установки работников по отношению к организации, влияют на выбор наиболее адаптивных к современным условиям методов и технологий работы с людьми. Инновационные методы и технологии в УЧР, применяемые в современных организациях, также позволяют поддерживать высокий уровень трудовой дисциплины, способствуют повышению степени вовлеченности людей, обеспечивают формирование коммуникационной культуры внутри организации и во внешней среде, позволяют поддерживать ее бренд-менеджмент.

В процессе осуществления инновационного управления человеческими ресурсами важно учитывать и опираться на следующие исходные положения:

¹ *Иванова И. А.* Управление интеллектуальным капиталом: ориентиры обучающихся организаций // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2015. Т. 4. № 5. С. 46—54.

² Управление человеческими ресурсами : учебник / под ред. И.А. Максимцева. М. : Юрайт, 2012. С. 104.

- 1) необходимость тесной взаимосвязи стратегии развития организации со стратегией УЧР;
- 2) оценка степени влияния издержек, связанных с УЧР, на экономические показатели организации;
- 3) формирование необходимого количества компетенций, профессиональных навыков работников для эффективной работы организации на рынке труда.

Инновационные подходы в управлении человеческими ресурсами представляют собой важнейший инструмент современного кадрового реинжиниринга и направлены на оптимизацию и повышение эффективности деятельности работников организации. Само понятие «подход» следует понимать как фундаментальную систему взглядов, ключевые способы решения (или воздействия с целью решения) проблем управления, основополагающие приемы или их совокупность, характеризующие отношение к решаемой управленческой проблеме.

В качестве составляющих инновационных подходов в управлении человеческими ресурсами выделяют:

- 1) технологии командообразования и смежные с ними социальные объединяющие программы;
- 2) технологии тайм-менеджмента и самоорганизации;
- 3) создание организационной культуры, обеспечивающей лояльность и вовлеченность персонала;
- 4) управление по целям (*Management by Objectives*, МВО) — это процесс согласования целей внутри организации таким образом, что руководство компании и сотрудники разделяют цели и понимают, что они означают для организации;
- 5) управление по ценностям — управление организацией, направленное на создание и донесение до всех сотрудников системы ценностей, которой они руководствуются в своей деятельности;
- 6) управление по компетенциям — формирование модели компетенций, используемой для отбора, оценки и развития сотрудников организации¹;
- 7) использования информационных технологий и виртуального пространства в процессе УЧР;
- 8) управление знаниями² организации и др.

Исследованием и разработкой инновационных подходов в управлении человеческими ресурсами организации занимались такие западные ученые, как П. Друкер, К. Вииг, К. Свейби, Дж. Харрингтон, Р. Бояцис, С. Уиддет, С. Холлифорд и другие. В России данными вопросами занимались такие исследователи, как Н.Н. Думная, В.Л. Иноземцев, Г.Б. Клейнер, Г.В. Колодняя, Д.С. Львов, В.Л. Макаров, Б.З. Мильнер, С.В. Степашин, Т.А. Андрусенко, Т.А. Ветошкина, И.А. Зимняя, А.Б. Моллер, Ю.Ф. Тельнов, А.Л. Гапоненко, О.В. Малыгина, М.А. Маринычева, Е.П. Погорелова, З.П. Румянцева, В.Г. Смирнова, С.Н. Селетков и другие.

Инновационная деятельность в управлении человеческими ресурсами имеет ряд особенностей:

- 1) используемые методы и технологии в управлении людьми сопряжены с целями организации и направлены на их достижение в соответствии со стратегией ее развития;

¹ Пуляева В.Н. Модель компетенций менеджера в клиентоориентированной экономике // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. Т. 4. 2015. № 2. С. 24—30.

² Харитонова В.Н. Интеграция концепций управления знаниями и человеческими ресурсами организации // Сервис в России и за рубежом. 2012. № 6. С. 150—159.

- 2) практика управления людьми имеет отсроченный результат, который достаточно сложно в полной мере прогнозировать;
- 3) изменения в управлении человеческими ресурсами вызывают ряд последствий социального и психологического характера, что может привести к напряженности и противостоянию в коллективах, спровоцировать конфликтные ситуации;
- 4) изменения в сфере управления человеческими ресурсами обеспечивают появление мультипликационного эффекта, который вызывает необходимость изменения в различных сферах деятельности организации, также связанных с управлением людьми.

Таким образом, в целях совершенствования управленческой политики современные организации предпринимают активные меры во внедрении инновационных подходов во всех сферах деятельности и направлениях работы, что способствует принятию наиболее целесообразных и оптимальных управленческих решений. Ведущим вектором в разработке и внедрении инновационных идей является направленность организации на свои человеческие ресурсы, которые должны обладать необходимыми профессиональными и личностными компетенциями, творческим потенциалом, готовностью инициировать и реализовывать инновации на практике. При этом инновации в управлении человеческими ресурсами взаимосвязаны и вызываются непрерывными поступательными инновационными преобразованиями в бизнес-среде.

Метод (др.-греч. путь исследования или познания) — совокупность относительно однородных шагов, действий, приемов, или операций, которые нацелены на решение определенной задачи или достижение определенной цели¹. Традиционно в теории управления выделяют три основных метода управления людьми в организации: административный, экономический и социально-психологический.

В соответствии с изменением концептуальных подходов к управлению людьми, в современных условиях также развиваются *инновационные методы управления человеческими ресурсами*, под которыми следует понимать совокупность приемов и способов управления сотрудниками организации, основанных на новейших достижениях экономики, социологии, психологии, а также использовании информационно-коммуникационных систем. При этом, инновационные методы УЧР группируются в технологии. Под *технологией* (от греч. *techne* — искусство, мастерство, умение; *logos* — слово, учение) понимают совокупность методов, осуществляемых в каком-либо процессе. В связи с наибольшей распространенностью отдельных видов технологий и избирательностью в применении других выделяют:

- 1) современные (инновационные) с большой долей новых подходов в осуществлении приемов управления человеческими ресурсами, связанные с распространением современных средств коммуникаций (мобильный телефон, Интернет, и формирующихся на их основе систем электронного управления), что способствует повышению эффективности деятельности организаций за счет увеличения скорости передачи информации в пространстве и времени;
- 2) традиционные (или смешанные) технологии, сформированные на основе существующих подходов, а также посредством внедрения инноваций в организации. Например, традиционная процедура отбора сотрудников в резерв управленческих кадров может быть дополнена инновационной методикой выявления генетических маркеров лидерства, или возможное использование технологий видеointервью в традиционных процедурах отбора персонала и пр.

¹ Современный философский словарь / под общ. ред. В.Е. Кемерова и Т.Х. Каримова. 4-е изд., испр. и доп. М. : Академический проект ; Екатеринбург : Деловая книга, 2015. 823 с.

К наиболее распространенным и часто встречающимся современным видам инновационных технологий УЧР относятся:

- 1) *тренинг* — форма интерактивного обучения, направленного на развитие личностных и деловых качеств, раскрытие потенциала, а также снятие негативных последствий чего-либо;
- 2) *консалтинг* — консультирование менеджеров организаций по различным вопросам УЧР начиная с формирования такой системы с нуля и заканчивая вопросами ее совершенствования в целом или отдельных направлениях кадровой работы;
- 3) *трансферт* — передача знаний, опыта, навыков, технологий;
- 4) *аудит* — проверка кадровой документации независимыми экспертами либо организациями;
- 5) *инжиниринг* — проектирование процессов по управлению человеческими ресурсами.

Для осуществления современных задач, стоящих перед организацией, необходимы структурные преобразования всей системы УЧР с использованием передовых управленческих технологий. Совершенно очевидно, что внедрение инноваций в систему УЧР необходимо осуществлять на основе исследований уже существующей системы управления, выявления ее возможностей и раскрытия недостатков, а также с учетом требований последних тенденций в сфере УЧР и специфичности развития организации. Любой организации необходимы лишь только те инновации в УЧР, потребность в которых ясна и понятна всем сотрудникам, которые объединены управленческими и экономическими целями и потребностями конкретной организации.

Потребность организации в инновационных технологиях УЧР, определяется основными направлениями ее развития, которые обусловлены:

- 1) необходимостью повышения уровня компетентности работников в связи с непрерывным процессом обновления знаний и повышения технологизации производственных процессов, в том числе распространения информационных технологий;
- 2) изменением стратегии развития организации, возникновением новых приоритетов и формированием системы ценностей, внедрением новых способов отбора и обучения всего персонала, а также возрастанием роли личности отдельного работника;
- 3) актуальностью использования технологий охраны здоровья и безопасности профессиональной деятельности;
- 4) развитием новых форм трудовой этики, связанных с активной практикой использования проектных и командных методов работы по достижению результатов организации;
- 5) изменением роли служб управления персоналом в стратегическом планировании, расширением их функций, полномочий, степени участия в управлении трудовыми отношениями в организации и определении направлений ее кадровой политики;
- 6) развитием процедур оценки достижений работников организации на основании более объективных и ориентированных на результат систем оценки персонального вклада.

Выделяют несколько базовых инновационных направлений в УЧР:

- 1) инновационно-образовательный менеджмент — нововведения в подготовке профессиональных кадров в университетах, институтах, колледжах, иных образовательных организациях;
- 2) инновационно-кадровый маркетинг — формирование нового и эффективного кадрового потенциала организации;
- 3) инновационно-технологический кадровый менеджмент — современные способы работы с персоналом на этапе освоения видов новой техники и технологий в их профессиональной деятельности, деловой оценке, новое распределение функций и полномочий

в сложившейся кадровой структуре, нововведения в формах и методах переподготовки и повышения квалификации человеческих ресурсов, способы продвижения и перемещения сотрудников, совершенствование работы с ключевыми сотрудниками.

В таблице 11.2 представлены инновационные технологии УЧР в соответствии с видами процессов по управлению людьми в организации.

Таблица 11.2

Инновационные технологии в различных процессах УЧР

№ п/п	Процессы управления человеческими ресурсами	Инновационные технологии
1	Формирование человеческих ресурсов	Кадровый маркетинг, кейс-интервью, тестирование, хэдхантинг, интервью по компетенциям, е-рекрутмент
2	Оценка сотрудников	Ассесмент-центр, метод «360 градусов», оценка по компетенциям, оценка по KPI
3	Обучение и развитие	Коучинг, тимбилдинг, ролевые и деловые игры, метод «360 градусов», оценка по компетенциям
4	Планирование карьеры	Формирование индивидуальных планов, метод «360 градусов», оценка по компетенциям
5	Мотивация и вознаграждение	Грейдинговая система оплаты труда, оценка индивидуального вклада и публичное признание персональных заслуг, партисипативное управление, участие в капитале
6	Высвобождение человеческих ресурсов	Лизинг персонала, аутсорсинг, аутстаффинг и др.
7	Текущая работа с сотрудниками	Стресс-менеджмент, управление конфликтами, управление знаниями
8	Организация внутрифирменных коммуникаций	Развитие механизмов обратной связи, особенно в направлении «снизу — вверх», открытые обсуждения, проектные группы по управлению изменениями, корпоративный портал, Интранет

Таким образом, инновационное управление человеческими ресурсами неразрывно связано с различными нововведениями, продиктованными реалиями деловой практики в XXI в. — это использование информационных технологий, и результатов последних исследований в области психологии, психофизиологии, социологии, экономики, андрологии, и стремление организаций быть на шаг впереди конкурентов посредством создания инновационной среды, непрерывно генерирующей новые продукты, технологии и услуги. Внедрение новых подходов к управлению людьми в организации — это сложный процесс, неразрывно связанный с инновационным управлением организации в целом.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите исходные положения в процессе осуществления инновационного управления человеческими ресурсами.
2. Каковы специфические особенности управления людьми в инновационной среде?
3. Дайте характеристику гипертекстовой организации.
4. Назовите основные этапы хронологии развития организационных моделей инновационной среды.
5. Назовите инновационные технологии в различных процессах управления человеческими ресурсами.
6. Дайте характеристику обучающейся организации.

Литература

1. Уорнер М., Витцель М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке/пер. с англ. М.: Добрая книга, 2005. 296 с.
2. Сенге П.М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. М.: Олимп-Бизнес, 2009. 448 с.
3. Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах/пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 384 с.
4. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 608с.
5. Витцель М. Корпорация знания. URL: <http://www.abramovsky.ru/art7.shtml>
6. Управление человеческими ресурсами: учебник/под ред. И.А. Максимцева. М.: Юрайт, 2012. С. 103.
7. Иванова И.А. Управление интеллектуальным капиталом: ориентиры обучающихся организаций // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2015. Т. 4. № 5. С. 46—54.
8. Управление человеческими ресурсами: учебник/под ред. И.А. Максимцева. М.: Юрайт, 2012. С. 104.
9. Пуляева В.Н. Модель компетенций менеджера в клиентоориентированной экономике // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. Т. 4. 2015. № 2. С. 24—30.
10. Харитоновна В.Н. Интеграция концепций управления знаниями и человеческими ресурсами организации // Сервис в России и за рубежом. 2012. № 6. С. 150—159.
11. Современный философский словарь/под общ. ред. В.Е. Кемерова и Т.Х. Каримова. 4-е изд., испр. и доп. М.: Академический проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2015. 823 с.

Инновационные технологии управления человеческими ресурсами

12.1. Социальные сети как инструмент влияния на формирование человеческих ресурсов организации

Управление человеческими ресурсами как последовательно осуществляемый, логически обоснованный ряд организационных мероприятий, направленных на удовлетворение потребности организации в ресурсах особого вида, осуществляется посредством функций: поиска, отбора, развития, обучения, оценки, аттестации, мотивации, стимулирования труда, организационного развития и управления карьерой. В современных условиях указанные функции реализуются на основе применения инновационных технологий, с привлечением различных информационных ресурсов, в том числе ресурсов глобальной сети «Интернет».

Расширение процессов глобализации актуализирует формирование единой мировой сетевой рыночной экономики. Существенными признаками распространения глобализации являются возрастающая конкуренция в сфере обеспечения человеческими ресурсами, потребность в управлении человеческим капиталом, талантами, интеллектуальным потенциалом. Одним из очевидных проявлений влияния глобализации является распространение практики использования социальных сетей, которые становятся важным инновационным инструментом при формировании человеческих ресурсов и последующем управлении ими. Социальные сети стали неотъемлемой частью жизни современного общества, с их помощью устраняются языковые, географические и профессиональные барьеры, а также активизируются процессы управления человеческими ресурсами на рынке труда, в среде организации и вызывают ряд преобразований в кадровой сфере в целом.

Современные организации активно используют социальные сети для решения широкого спектра организационных задач: как для построения коммуникационных каналов во внутренней среде, так и в качестве средства внешней коммуникации. Организации, которые эффективно развивают работу в социальных сетях, получают очевидные конкурентные преимущества в поиске и привлечении человеческих ресурсов. Помимо этого, социальные сети позволяют создавать особое виртуальное пространство, в котором люди получают воз-

возможность общаться между собой по личным и профессиональным вопросам, что повышает степень их вовлеченности в деловую среду, способствует объединению усилий для решения самых разнообразных задач, обеспечивает высокий уровень сплоченности и единения коллектива. Таким образом, социальная сеть становится еще и инструментом формирования психологического климата внутри организации.

Для осуществления рекрутинга персонала используются такие популярные социальные сети: Facebook.com, Linkedin.com, Habrahabr.ru, Professionali.ru, Moikrug.ru. Необходимо также отметить, что сегодня практика поиска персонала через социальные сети распространена преимущественно для сотрудников IT-компаний, секретарей, менеджеров по продажам, PR и маркетингу, а самыми популярными социальными сетями в России являются — ВКонтакте, Одноклассники, Facebook, Twitter и др. Использование социальных сетей предполагает возможность создания так называемых виртуальных сетевых «бирж труда», что обеспечивает выход организациям на внешний рынок, расширяя его границы и тем самым позволяя увеличить штат организации за счет привлечения так называемых «удаленных» кандидатов не только из других регионов, но и даже других государств. Распространение социальных сетей способствует увеличению мобильности как самих работников, так и организации, развитию практики фриланса, так как виртуальный офис, созданный на базе социальных сетей, позволяет сотрудникам успешно взаимодействовать, находясь в значительной удаленности, друг от друга. Сегодня почти все современные решения для совместной работы, так или иначе, используют элементы, характерные для социальных сетей¹.

Итак, в практике организаций наибольшее распространение социальные сетевые технологии получили при осуществлении процессов:

- 1) поиска и найма персонала;
- 2) обучения и развития;
- 3) адаптации;
- 4) внедрения инноваций;
- 5) управления производительностью.

Социальные сети являются разновидностью облачных технологий управления, позволяющих сочетать и хранить большие объемы данных, в том числе конфиденциальную информацию, например, используемую для расчета заработной платы. Формат социальных сетей позволяет осуществлять комплексную оценку предпочтений, потребностей, понимания отдельных личностей или группы людей по целому ряду вопросов, что помогает принимать целесообразные управленческие решения по отношению к управлению внутренним персоналом, а также осуществлять мониторинг внешнего рынка по поиску необходимого персонала и привлечению талантов. Также важным является и то, что социальные инструменты сетей интегрируются со многими бизнес-процессами организации.

В сетевом пространстве функционируют виртуальные кадровые агентства, размещаются их сайты, мобильные информационные стенды, корпоративные веб-сайты с имеющимися вакансиями и т.д. Определенными преимуществами социальных сетей при поиске и подборе персонала является большой охват аудитории, мобильность доступа к источникам информации, широкое информационное поле, позволяющее собирать необходимые сведения о кандидате, находить профессионалов, делать это быстро, затратив незначительные материальные ресурсы. Одновременно с указанными преимуществами, размещение

¹ Носкова К.А. Социальные сети как инструмент управления человеческим капиталом // Гуманитарные научные исследования. 2013. № 2. URL : <http://human.snauka.ru/2013/02/2326>

информации о требованиях к кандидатам на вакансию с привлечением сетевых ресурсов позволяет повысить качество поиска, эффективно осуществлять процесс взаимодействия с наиболее подходящими из них, что обеспечивает наиболее высокую скорость принятия решения о закрытии вакансии. Исследовательский центр портала Superjob в ходе опроса 1000 представителей работодателей выяснил, что каждая вторая компания использует социальные сети в рекрутинге, каждая третья проверяет аккаунты кандидатов; треть работодателей использует социальные сети как инструмент проверки сведений о кандидатах, еще 17% используют социальные сети только в подборе персонала. За четыре года рекрутеров, использующих социальные сети для проверки, стало больше почти в 1,5 раза: 23% в 2012 г. и 33% сегодня¹.

Как правило, в социальных сетях многие организации имеют свой профиль, аккаунт, страничку, которые позволяют решить целый ряд стратегических и тактических управленческих задач, способствующих продвижению своего HR-бренда, повышая его узнаваемость на рынке труда и увеличивая интерес кандидатов к организации и ее вакансиям.

Использование ресурсов социальных сетей внутри организации способствует мобильному проведению различных внутриорганизационных форумов, на которых работники могут обмениваться знаниями, мнениями, суждениями, демонстрировать свои карьерные предпочтения и цели и т.д. В этом случае социальные сети становятся объединяющим ресурсом, выполняющим важную социальную функцию. Информация, выложенная на форумах социальных сетей, является одним из источников, используемых для оценки результатов деятельности работников и организации, внесения корректив в управленческие процессы.

Разместив требуемые данные в социальной сети, люди, получают возможность найти своих коллег в профессиональной сфере, имеющих подобный им опыт работы, обмениваясь которым, объединив знания и навыки, работники развивают свои компетенции и таланты, вносят идеи и предложения в работу организации, участвуют в совершенствовании процессов управления, развивают отношения с потребителями и партнерами.

Социальные сети, являясь дополнительным инструментом по поиску, подбору, оценке персонала, помимо этого также активно используются и в процедурах аутплейсмента, процессах обучения персонала, организации тренингов и коучинговых сессий.

12.2. Геймификация и фасилитация в стимулировании вовлеченности человеческих ресурсов

Стратегия вовлеченности людей в дела современной организации является одной из ведущих, при разработке которой необходимо учитывать изменения во внутренней и внешней среде. Внутренняя среда организации включает структурные элементы и процессы, протекающие непосредственно внутри организации, при этом выделяют такие объекты, как цели, задачи, персонал, технологии, информация, организационная структура, корпоративная культура и др. Особое место во внутренней среде организации занимают люди, от способностей, образования, квалификации, опыта, мотивации и вовлеченности которых зависят результаты работы организации. В современных условиях в организацию пришли работники нового поколения, у представителей которых с раннего детства был дома компьютер и, конечно же, игры. Особенностью их мотивации с раннего детства является не ориентация на долг и правильность, а на увлеченность и вознаграждение. В связи с этим,

¹ По материалам [http:// profyrost.ru/sbornik](http://profyrost.ru/sbornik)

сегодня в практике управления человеческими ресурсами наметилась система вызовов, требующая принятия кардинальных мер в структурном преобразовании процесса управления новым поколением работников.

Современная внешняя среда — совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации: деловая среда, партнеры, клиенты, потребители и т.п. также участвуют в определении вектора управления людьми и вызывают необходимость разработки новых подходов и технологий. В реализации стратегического подхода к управлению организацией выделяют три вида стратегий: вовлеченности, приверженности и эффективности. Управление персоналом в условиях реализации каждого из видов стратегий имеет свои особенности, что, безусловно, также отражается и на технологиях обучения персонала. По данным компании «Анотта», специализирующейся на проведении корпоративного обучения, на начало 2015 г. в России только 38% компаний занимались исследованиями вовлеченности, около 70% руководителей занимаются «обратным делегированием», выполняя работу за своих подчиненных, а причиной ухода из компании в 70% случаев являются взаимоотношения с руководителем¹.

В настоящее время организации, стремясь повысить уровень вовлеченности своего персонала, с целью активизации профессионального и интеллектуального потенциала предпринимают попытки внедрить различные практики обучения, цель которых сформировать стратегическое, аналитическое мышление своих работников и повысить уровень приверженности, лояльности и вовлеченности.

Широкий спектр образовательных технологий определил расширение рынка консалтинговых услуг в этом направлении. Высокая конкуренция и одновременно высокий спрос на внешние образовательные программы способствуют развитию обучающего бизнеса по различным направлениям и применению современных технологий и инструментов обучения. К наиболее заметным и успешным в применении инструментам обучения относятся геймификация и фасилитация.

Геймификация — процесс использования игрового мышления и динамики игр для вовлечения аудитории в решение конкретных задач, путем их моделирования в игровом пространстве. Геймификация (от англ. gamification, геймизация) — применение методов и приемов, характерных для игр, в неигровых процессах с целью привлечения пользователей и потребителей, повышения их вовлеченности в решении прикладных задач, создания продуктов, услуг. Такие управленческие процессы, как мотивация и обучение персонала, относятся ко внутренней геймификации, которая, в отличие от внешней, направлена на работников организации и применяется внутри ее с целью повышения эффективности персонала. На данный момент в российской практике бизнеса постепенно наращиваются процессы применения игрофикации в процедурах обучения персонала и моделирования бизнес-процессов.

Ведущий принцип игрофикации — обеспечение получения постоянной, измеримой обратной связи от пользователя, обеспечивающей возможность динамичной корректировки пользовательского поведения и, как следствие, быстрое освоение всех функциональных возможностей приложения и поэтапное погружение пользователя в более тонкие моменты. Одним из особенных инструментов игрофикации является создание легенды, истории, снабженной драматическими приемами, которая сопровождает процесс использования приложения. Это способствует созданию у пользователей ощущения сопричастности, вклада в общее дело, интереса к достижению каких-либо вымышленных целей. При игрофика-

¹ URL : <http://www.anotta.ru/>

ции применяется поэтапное изменение и усложнение целей и задач по мере приобретения пользователями новых навыков и компетенций, что обеспечивает развитие эксплуатационных результатов при сохранении пользовательской вовлеченности.

Применение в обучении новой бизнес-практики, называемой геймификацией (игрофикацией), позволяет при помощи игрового формата расширить возможности наиболее эмоционально и ярко погрузить участников в поиск необходимого решения бизнес-задачи, ощутить причастность к команде и получить удовлетворение от достигнутого результата. Необходимость в применении геймификации возникла в силу того, что для нового поколения работников не всегда срабатывают классические мотивационные методы увеличения результативности в работе. Метод кнута и пряника, материальное денежное вознаграждение, статус и страх наказания действуют только до определенного предела. Внешний мир стремительно изменяется, постоянно появляются новые вызовы и возможности стимулирования персонала, что актуализирует необходимость внедрения новых подходов вовлечения его в процесс работы. А внедрение игровых элементов способствуют усилению мотивации, так как игра сама по себе является вознаграждением, в процессе которой происходит концентрация умственной энергии, интеллектуальных способностей, вызывающих готовность решать поставленные задачи инновационными методами и средствами.

Основные аспекты игрофикации:

- 1) динамика — использование сценариев, требующих внимания пользователя и реакции в реальном времени;
- 2) механика — использование сценарных элементов, таких как виртуальные награды, статусы, очки, виртуальные товары;
- 3) эстетика — создание общего игрового впечатления, способствующего эмоциональной вовлеченности;
- 4) социальное взаимодействие — широкий спектр техник, обеспечивающих межпользовательское взаимодействие, характерное для игр.

Следует уточнить, что геймификация не означает создание игры. Это процесс внедрения приемов, характерных для игр, в неигровую деятельность, а значит, привнесение некоторого элемента разнообразия, дополнительного интереса в повседневную деятельность. В процессе создания геймифицированных решений для организаций важно учитывать, что создаваемая система должна быть направленной на решение поставленных перед ней бизнес-задач, а развлекательные цели второстепенны. При создании программы геймификации в организации необходимо учитывать специфику ее деятельности, философию, принципы взаимодействия работников в организации, особенности их моделей поведения. Заинтересованность персонала в проблеме игрового пространства способствует повышению их вовлеченности в процесс, дополнительной мотивации к работе и повышению эффективности.

Следует помнить, что работники, осуществляя трудовую деятельность, не только преследуя единственную цель — получение материального вознаграждения, но и работают в среде коллектива, принося пользу себе, коллегам, организации, общества в целом.

Компания Microsoft после длительных экспериментов изучила наилучшие способы применения игрофикации на рабочих местах. По результатам экспериментов, эффективная игрофикация находится на пересечении:

- 1) дополнительной деятельности и базовых навыков;
- 2) основной рабочей деятельности и желаемых навыков.

Таким образом, результаты компании Microsoft отражают два основных вида успешных геймифицированных систем: основанные на чувстве коллективизма и на стремлении ра-

ботников к собственному развитию. При создании такой системы в организации часто возникает вопрос о том, каким должно быть участие работников, а именно: принудительным или же добровольным. В случае, когда система контролирует каждое действие работника, она не принесет ему никакого удовольствия, не будет мотивировать на выполнение задачи в полной мере, производя обратный эффект. Подобное навязывание новой системы угнетает внутреннюю мотивацию и стремление людей к самостоятельности, автономности. Следовательно, единственно верным ответом на вопрос об участии персонала является привлечение к процессу геймификации только в добровольном порядке. Систему следует создавать таким образом, чтобы она была прозрачна и понятна работникам, с какой целью используется в организации. Для достижения эффективного результата необходимо особенно внимательно подобрать игровые элементы, для чего важно изучить:

- 1) модели поведения людей в реальной жизни, их личностные качества и особенности мотивации;
- 2) результаты и возможные последствия от перестановки и изменения элементов системы в поисках оптимального их применения.

В процессе геймификации при проектировании системы следует опираться на существующие корпоративные нормы поведения, особенности психологического климата и организационной атмосферы в коллективе.

При успешном внедрении геймификации, адаптации данного процесса к принципам, философии, корпоративной этике и правилам организации, а также планировании данной системы с учетом особенностей поведения работников организации, эффективность и производительность персонала может быть увеличена в несколько раз. При верной организации разработка программы геймификации также способствует решению как краткосрочных задач, так и достижению стратегических целей.

Если процесс геймификации ограничивается применением баллов, бейджей и рейтингов, то это стимулирует внешнюю мотивацию персонала, а следовательно, не может долго удерживать интерес работников к производительному труду и вскоре перестает действовать. Также если длительное время при внедрении программы геймификации ориентироваться на использование системы для получения призов и бейджей за выполненную задачу, то цель работников в таком случае может измениться с качественного выполнения работы на механическое достижение награды. Негативные последствия также могут вызвать и оценки ежедневной работы, которые могут быть восприняты как аттестация, тестирование¹. С течением времени, персонал может попытаться обмануть систему, стремясь получить больше наград.

Исследовательский центр управляющей компании «Империя Кадров» провел исследование применяемой практики геймификации в организациях, выявив некоторые особенности ее применения, так, например, многие представители организаций (42%) считают, что существенным недостатком геймификации является сложность и комплексность процесса, при этом полагая, что большинство организаций будет иметь существенные трудности ее правильного применения на практике. 18% респондентов придерживаются позиции, что применение игровых элементов в работе может стать причиной протеста работников и вызовет критику по отношению к руководству. 13% опрошенных склоняются к тому, что процесс геймификации на практике может обеспечить только кратковременное повышение эффективности труда работников, а 8% уверены, что она быстро становится рутинной и интерес к ней снижается. О затратах, требуемых для осуществления данного процесса

¹ Башурина С. Использование геймификации в рабочих процессах. URL : <http://blog.pryaniky.com/ispolzovanie-gejmifikacii-rabochih-processah/> 2. URL : <http://human.snauka.ru/2013/02/2326>

говорят 8% работодателей. Еще 3% полагают, что внедрение игровых элементов в рабочих процессах может стать причиной сильной конкуренции между работниками, из-за чего в коллективах возможны конфликтные ситуации. Однако при этом только 3% респондентов данного исследования, выразивших негативное мнение по поводу игрофикации, имеют неудачный опыт ее освоения. Приведенные результаты отражены на рис. 12.1.

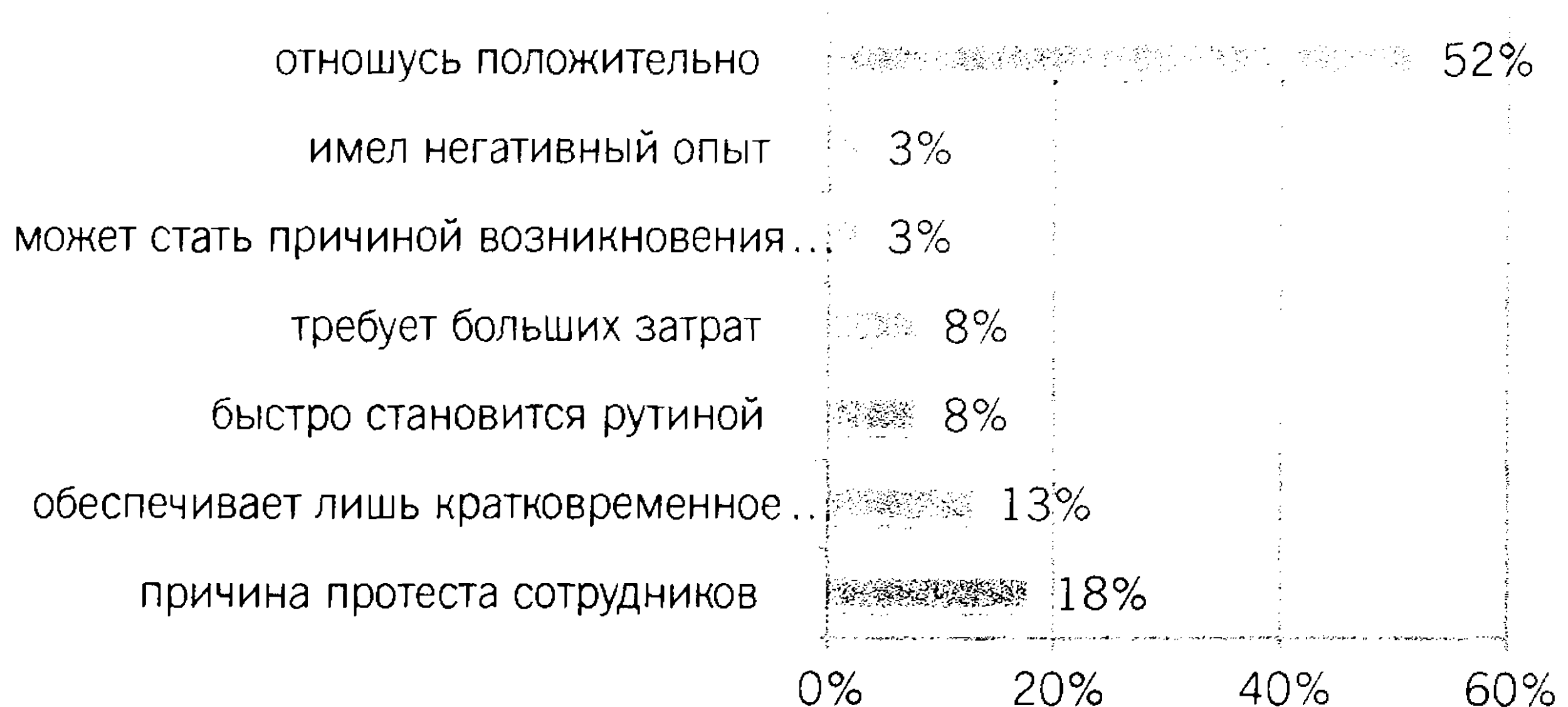


Рис. 12.1. Отношение к геймификации респондентов по результатам Исследовательского центра управляющей компании «Империя Кадров»
 Источник: Башурина С. Использование геймификации в рабочих процессах.
 URL : <http://blog.pryaniky.com/ispolzovanie-gejmifikacii-rabochih-processah/>

Таким образом, можно сделать вывод, что для успешного внедрения геймификации в процесс работы организации, необходимо ответственно подходить к подбору элементов программы, учитывать готовность работников участвовать в этом процессе, изучить особенности их поведения, спроектировать достаточно гибкую систему, позволяющую менять формат и подстраиваться под существующие особенности управленческой деятельности. Адаптация системы геймификации в организации может потребовать длительного времени и достаточных материальных затрат, что является весьма рискованным мероприятием. Однако, успешное внедрение подобной программы, может способствовать росту производительности и эффективности персонала, а также степени его вовлеченности в дела организации, что оправдывает вызываемые риски.

Фасилитация как стиль управления, как управленческая компетенция представляет собой способ осуществления обучения, при котором наставник занимает позицию помощника и при этом помогает обучающемуся самостоятельно находить ответы на вопросы и (или) осваивать какие-либо навыки. Фасилитация как эффективная технология решения проблем групповой эффективности позволяет посредством разных процедур, игровых ситуаций выстроить диалоговое пространство для решения бизнес-задач. Одной из ведущих консалтинговых компаний в сфере услуг по фасилитации является компания «Имидж персонал» (Москва), которая является лидером в области фасилитации стратегических и корпоративных сессий, с 2005 г. ведет системную подготовку корпоративных фасилитаторов и руководителей современным социальным технологиям¹. В арсенале фасилитаторов большой спектр инструментов и образовательных технологий, которые позволяют визуализи-

¹ URL : <http://www.personalimage.ru>

ровать современные процессы обучения, повысить эффективность проводимых тренингов, бизнес-мероприятий.

Особого внимания заслуживает практика управленческого и обучающего консалтинга, направленная на индивидуализацию программ обучения, ориентированных как под конкретные бизнес-задачи, так и с целью становления и развития системного и критического мышления персонала, отработки управленческих, лидерских компетенций. В сложившейся практике управления особенно важны процессы становления системного мышления персонала, выработка у него ассоциативной приверженности с компанией, создание условий, раскрывающих потенциал человека в организации, что способствует как личностному росту, так и развитию организации в целом.

Можно сделать вывод, что сегодня бизнес-среда востребует существенного обновления инструментов управления людьми в организации, которые позволяют развивать их профессиональные компетенции, повышать уровень личной и командной результативности в работе, вовлеченности и приверженности к делам организации. К таким инструментам относятся уже описанные процессы геймификации, фасилитации, а также компьютерные бизнес — симуляции, практика использования в организации формата обучения e — learning, демонстрация видеопрезентаций, обучающих видеофильмов, корпоративное дистанционное обучение, основанное на применении мобильных приложений и ресурсов корпоративных порталов, в совокупности весь потенциал системы электронного управления человеческими ресурсами в организации.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Дайте характеристику инновационной среды организации.
2. Что такое обучающаяся организация? Какими навыками она обладает?
3. В чем сходство и отличие виртуальных и сетевых организаций?
4. В чем заключаются особенности управления человеческими ресурсами в инновационной среде?
5. Что такое инновационное управление человеческими ресурсами?
6. Назовите основные инновационные подходы в управлении человеческими ресурсами.
7. В чем особенности инновационной деятельности в сфере управления людьми в организации?
8. Что такое инновационные методы управления человеческими ресурсами?
9. Назовите основные инновационные технологии и методы в различных сферах УЧР.

Литература

1. Носкова К.А. Социальные сети как инструмент управления человеческим капиталом // Гуманитарные научные исследования. 2013. № 2. URL : <http://human.snauka.ru/2013/02/2326>
2. По материалам [http:// profyrost.ru/sbornik](http://profyrost.ru/sbornik)
3. По материалам [http:// www.anotta.ru/](http://www.anotta.ru/)
4. Башурина С. Использование геймификации в рабочих процессах. URL : <http://blog.pryaniky.com/ispolzovanie-gejmifikacii-rabochih-processah/>
5. По материалам [http:// www.personalimage.ru/](http://www.personalimage.ru/)
6. Мобильный корпоративный портал — <https://www.epam-group.ru>
7. Материалы сайта <http://www.corpsite.ru/>
8. Материалы сайта <http://www.livebusiness.ru/tools/portal/>
9. Материалы сайта <https://ra-kurs.spb.ru/2/0/3/1/?id=42>
10. Материалы сайта <http://firrma.ru/data/analytics/4735/>

Электронные системы управления человеческими ресурсами

13.1. Автоматизированное и информационное сопровождение системы управления человеческими ресурсами

Уровень развития общества в XXI в. характеризуется достаточно высоким уровнем компьютеризации и виртуализации. Компьютер и Интернет проникли практически во все сферы деловой и частной жизни человека. В области управления человеческими ресурсами использование автоматизированных систем и электронных ресурсов позволяет быстрее и эффективнее, с меньшими затратами труда и времени решать ряд важных задач, а также открывает новые возможности:

- 1) *для топ-менеджеров и собственников организации:* сокращение срока принятия управленческих решений и осуществление контроля их исполнения, снижение издержек, повышение результативности организации в целом;
- 2) *для менеджеров по персоналу:* значительное уменьшение трудоемкости работ по кадровому делопроизводству и подготовке внешней и внутренней отчетности в результате автоматизации данных процессов, рост производительности труда, повышение дисциплины за счет дополнительных возможностей автоматизированного контроля.

В решении задач по управлению человеческими ресурсами информационные технологии имеют следующие преимущества:

- 1) ускорение бизнес-процессов организации, связанных с автоматизацией рутинных процессов рекрутмента;
- 2) уменьшение трудоемкости многих видов работы с человеческими ресурсами;
- 3) индивидуализация кадровой работы;
- 4) расширение штата за счет «удаленных» и мобильных сотрудников;
- 5) формирование индивидуальных профилей работников;
- 6) создание «личных кабинетов» для каждого сотрудника, где он может найти информацию по заработной плате, подоходному налогу и другое.

Можно сказать, что в последнее десятилетие работа HR-менеджеров стремительно переходит в виртуальную и мобильную плоскость, что обусловлено появлением новых IT-технологий, разрабатываемых для развития процесса управления человеческими ресурсами организации, с целью его автоматизации. Среди них выделяют такие сервисы, как GoRecruit (оценка кандидата на основе данных из социальных сетей), JungleJobs (компании выкладывают свои вакансии, а за их закрытие соревнуются десятки рекрутеров), Stafory (схожая схема с JungleJobs), VCV.RU (сервис видео отбора кандидатов)¹ и многие другие.

Среди основных технологий УЧР, основанных на применении информационных ресурсов и источников, можно назвать:

- 1) онлайн взаимодействие для решения типовых задач (собеседование через Skype, заполнение электронных бланков анкет, трансляция электронных копий персональных документов, дистанционное обучение и т.д.);
- 2) создание баз данных учета и контроля статистической информации (трудоустройства, динамики состава и качества человеческих ресурсов и т.д.);
- 3) проведение видеоконференций и вебинаров с участием сотрудников удаленных подразделений;
- 4) каскадирование значимой информации (новостей) на персональную электронную почту сотрудников;
- 5) развитие интерактивных приложений внутренней сети (Интранет) для оперативного сбора обратной связи, развития участия сотрудников в обсуждении значимых проблем.

Рассмотрим более подробно технологию видеointервью, широко распространенную в иностранных организациях. Сервис видеointервью представляет собой онлайн запись ответов кандидатов на заранее заданные HR-менеджером вопросы в виртуальном пространстве. Подобные инструменты давно получили распространение за рубежом: в Нидерландах сервис носит название Interactly, в Индии — JetHR, в Финляндии — Recruitby.net, в США — SparkHire, в Ирландии — Sonru и др.²

В России первый сервис видеорезюме появился в 2010 г. и был представлен компанией VCV. Первоначально идея для создания такого сервиса пришла из киноиндустрии: проведение видео подбора актеров, которые, используя возможности удаленного доступа, к продюсерам и режиссерам, таким образом, получали возможность участвовать в кастингах и заявлять о себе. Следующим шагом стал переход сервиса в практику управления человеческими ресурсами посредством разработанного формата видеорезюме, когда соискатель, используя сайт организации, записывает свое видеорезюме, а компания осуществляет отбор наиболее подходящего кандидата на вакансию. Однако, опыт его использования показал необходимость совершенствования данного ресурса, что послужило появлению новой идеи. И в 2013 г. сервис перешел от формата видеорезюме к формату видеointервью. В настоящее время работодатель, используя сервис видеоотбора кандидатов, задает ему конкретные вопросы в системе, ответы на которые считает для себя важными и нужными, а кандидат на вакансию в свою очередь записывает ответы на них в видеоформате. Следует заметить, что у кандидата отсутствует возможность узнать вопросы, которые ему будет задавать интервьюер в процессе прохождения видео интервью и дополнительного времени на их подготовку у него также нет³. Многие соискатели уже успели прочувство-

¹ URL : <http://www.vcv.ru>

² URL : <http://interviewingsoftware.com>

³ *Иванова И.А., Михелашвили Т.Р.* Видеointервью как современный инструмент отбора персонала: мифы и реальность // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. Т. 5. № 4. С. 78—81.

вать и проанализировать преимущества сервиса видеointервью. Благодаря видеозаписи кандидаты могут проявить свою индивидуальность.

В целом практика проведения видеointервью и Skype-интервью — это новый тренд и HR-технология, применение которого расширяет возможности современного рекрутмента.

Также, отдельно стоит остановиться на автоматизации документооборота по управлению человеческими ресурсами, поскольку это направление начало развиваться самым первым и сейчас практически все организации используют те или иные программные продукты для создания приказов о приеме на работу, переводе, отпуске и т.д.

Автоматизированная система управления человеческими ресурсами позволяет вести учет работников, издавать и регистрировать приказы, следить за предоставлением отпусков, получать разнообразную аналитическую информацию и решать многие другие задачи. Данные программы помогают не только эффективно распределять трудовые ресурсы и управлять капиталом, но и являются источником, из которого служащие могут получать сведения как корпоративного, так и индивидуального характера.

Первоначально системы кадрового учета были разработаны на основании программ расчета заработной платы. В дальнейшем функционал этих программ значительно расширился, что было связано с потребностью в качественном изменении работы традиционного «отдела кадров» и, как следствие, необходимостью совершенствовать инструменты управления потоками связанной с этим информации. В связи с этим разработчики автоматизированных систем должны уделять больше внимания развитию программных продуктов по управлению человеческими ресурсами, искать пути объединения необходимых функций в единую информационную систему управления людьми в организации.

В настоящий момент программные продукты по управлению человеческими ресурсами позволяют:

- 1) оперативно получать аналитическую информацию и принимать обоснованные управленческие решения;
- 2) организовать бизнес-процессы по управлению человеческими ресурсами, исключить многократный ввод одних и тех же данных в учетную систему и оптимизировать ежедневную работу сотрудников различных служб организации;
- 3) наладить эффективный учет всей информации, относящейся к сотрудникам организации, создавая тем самым основу для анализа и планирования затрат;
- 4) вести учет в соответствии с законодательством и минимизировать риск финансовых санкций со стороны фискальных органов.

Рынок информационных технологий предлагает широкий выбор программных продуктов для решения актуальных проблем управления человеческими ресурсами и оптимизации бизнес-процессов в компаниях разного уровня организационного развития и разных направлений деятельности. На сегодняшний день существует достаточно много таких систем, представленных как комплексными программами, которые охватывают весь диапазон задач управления человеческими ресурсами, так и узкоспециализированными решениями.

По оценкам аналитиков Forrester Research, темпы роста мирового рынка информационных систем управления человеческими ресурсами (HRM-систем) в ближайшие время составят чуть менее 9%, что выше, чем на рынке ERP-решений, растущем на 3—4% ежегодно. Исследователи компании AMR Research также отмечают, что рынок информационных систем УЧР растет более чем в 2 раза быстрее, чем рынок промышленных прикладных программ в целом, и прогнозируют, что порог в 10 млрд долл. будет преодолен в преде-

лах 5 лет¹. Крупнейшие мировые поставщики HRM-систем — Oracle, SAP, SumTotal, Infor (Lawson), Saba, Comerstone, Kenexa (IBM). Эта семерка занимает половину глобального рынка².

В России рынок автоматизированных систем управления человеческими ресурсами представлен как мировыми лидерами отрасли, так и отечественными разработчиками, такими как «1С: Зарплата и управление персоналом 8», «Компас: Управление персоналом», «Галактика ERP: Контур управления персоналом», «БОСС-Кадровик». Отечественный рынок HRM-систем в 2013 г. превысил 15 млрд руб.³

По результатам исследования 2015 г. портала HeadHunter в России лучше всего автоматизированы кадровый учет и администрирование человеческих ресурсов. Автоматизация подбора персонала, расчета компенсаций и льгот, HR-аналитики, адаптации и развития персонала, внутренних коммуникаций пока недостаточно распространена. А в 15% компаний все HR-процессы обрабатываются вручную (рис. 13.1)⁴.

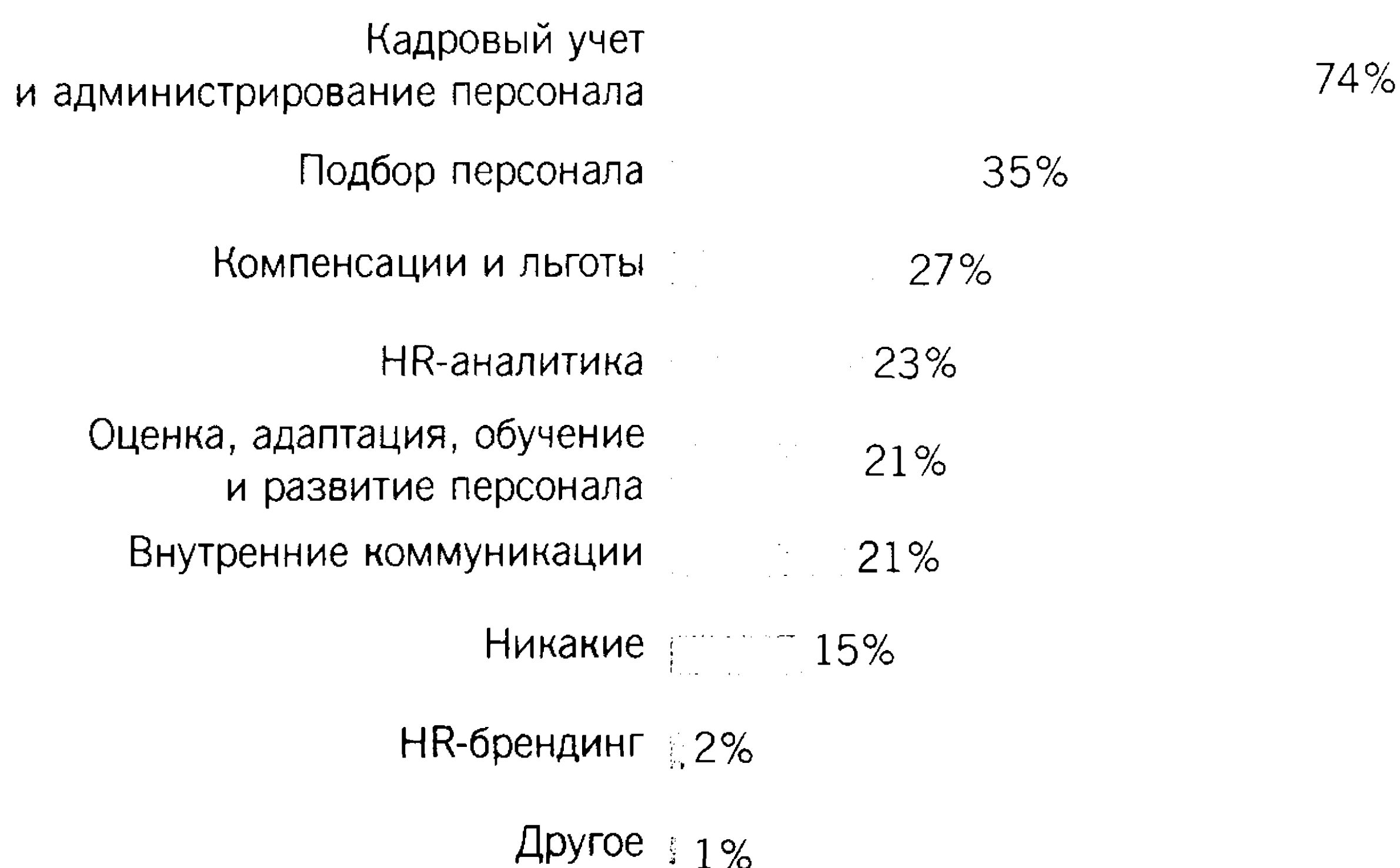


Рис. 13.1. Автоматизация процессов по управлению человеческим ресурсами в российских компаниях

Источник: <http://rb.ru/story/HR-tech-present/>

По мнению А. Силаева, заместителя управляющего «1С-Парус», руководителя департамента франчайзинга и сопровождения, принципиальное отличие отечественных HR-систем от зарубежных в подходах к управлению людьми. Зарубежные HRM-системы адаптированы под западные подходы к управлению сотрудниками. В них упор сделан на автоматизацию проведения оценки человеческих ресурсов различными способами. В российских разработках больше внимания уделяется таким вопросам, как соблюдение законодательства, ведение трудовой истории сотрудников, формирование и управление штатным расписа-

¹ URL : <http://www.hr-portal.ru/article/sredstva-avtomatizacii-kadrovoy-deyatelnosti-obzor-rynka>

² URL : <http://rb.ru/story/HR-tech-present/>

³ URL : <http://rb.ru/story/HR-tech-present/>

⁴ URL : <http://rb.ru/story/HR-tech-present/>

ем, расчет надбавок и удержаний. Вместе с этим большинство отечественных HR-систем также позволяет автоматизировать процессы отбора и аттестации персонала¹. Основные функциональные особенности HRM-систем представлены в табл. 13.1.

Таблица 13.1

Типичный функционал HRM-систем

Раздел	Функции
Учетный контур	ведение организационной структуры организации; составление и ведение штатного расписания; ведение учетных карточек сотрудников; кадровый документооборот; пенсионный учет; военный учет; табельный учет; учет больничных; учет командировок; учет отпусков и отсутствия; учет различных видов стажа
Расчетный контур	расчет зарплаты; расчет командировочных расходов; расчет начислений и удержаний; оформление и расчет нарядов на выполнение работ
HR-контур	управление кадровым бюджетом; ведение «профилей компетенций» сотрудников; управление мотивацией персонала; планирование использования персонала; управление данными кандидатов для найма; управление квалификационными требованиями и системой аттестации; управление обучением и переподготовкой; дистанционное обучение; анализ эффективности персонала; управление оценкой персонала; анализ соответствия сотрудников занимаемым должностям; моделирование и оптимизация штатного расписания; «информационное самообслуживание» сотрудников
Отчетные функции	формирование отчетности для контрольных органов (в том числе для сдачи в электронном виде); формирование отчетности для управляющей компании холдинга; формирование внутренней отчетности; формирование отчетности для менеджмента и HR-специалистов

Источник: <http://rb.ru/story/HR-tech-present/>

Помимо комплексных HRM-систем, в процессе управления человеческими ресурсами могут быть использованы и программные продукты, автоматизирующие отдельные функции: подбор, управление лояльностью сотрудников, управление талантами и т.д. Обзор данных программ представлен в табл. 13.2. Более полная информация об автоматизированных системах обучения и развития персонала, а также электронного обучения представлена в параграфе 13.2.

Таблица 13.2

Программные продукты автоматизации отдельных процессов управления человеческими ресурсами

Программные продукты или онлайн сервисы	Функциональные возможности
<i>1. Подбор и отбор</i>	
E-Staff Рекрутер	Автоматизирует размещение вакансий во все рекрутинговые ресурсы, обработку резюме, ведение базы кандидатов, управление вакансиями, работу с заказчиками, сбор аналитики и др.
FriendWork Recruiter	Сохраняет резюме из разных источников и переписку с кандидатами в единой базе, дают статистику эффективности рекрутинговых ресурсов и самих рекрутеров, быстро находят профили кандидатов в социальных сетях

¹ <https://rarus.ru/press/publications/135776/>

Продолжение

Программные продукты или онлайн сервисы	Функциональные возможности
AmazingHiring	Помогает находить IT-специалистов, не находящихся в активном поиске работы. Сервис агрегирует данные из более чем 80 источников, в том числе Facebook, linkedin, «Мой круг», GitHub, Stack Overflow и «Хабрахабр»
GoRecruit	Позволяет оценить и отсеять кандидатов на основе данных из соцсетей, ищет информацию о наличии исполнительных производств
JungleJobs Staforj	Компании размещают свои вакансии, а за их закрытие соревнуются десятки рекрутеров (в том числе фрилансеры)
VCV, Skillaz, Pre-Interview.	Видеорезюме и видеоинтервью
<i>2. Деловая оценка сотрудников</i>	
SkillTech RetraTech	Предназначены для заочной оценки навыков специалистов в IT-сфере
SHL, Talent Q, Cut-e и Kenexa	Предлагают вербальные и цифровые тесты для различных профессий
IC: Психодиагностика	Психологическое тестирование
<i>3. Управление талантами¹</i>	
SuccessFactors от SAP	Автоматизирует HR-процессы в облаке и анализирует их по тысячам метрик
Workday	Ведет профайл для каждого сотрудника с указанием контактов, должности, отдела, структуры подчинения, информацией о его карьере в компании. Также туда заносятся ключевые цели каждого сотрудника на календарный год, приоритеты выполнения задач, планы развития специалистов
<i>4. Учет рабочего времени</i>	
CrescoTime	Определяет продуктивное, непродуктивное и непрофильное время, отслеживает переработки, опоздания, прогулы и ранние уходы. При этом можно задать рабочее расписание, время на обеденный перерыв, отпуска, больничные и праздники
<i>5. Оценка лояльности²</i>	
InfoWatch Traffic Monitor	Программа выявляет «предателей» по слишком частому общению с одним из клиентов, словам-маркерам нарушений в переписке, копированию необычно большого объема конфиденциальной информации на внешние накопители
SecureTower	Помимо основной функции, она учитывает рабочее время сотрудников, собирает статистику работы в приложениях, делает скриншоты рабочего стола. Позволяет анализировать психологический климат в коллективе, наблюдать за адаптацией новичков, выявлять тех, кто ищет новую работу или посещает сомнительные сайты

¹ Системы управления талантами (англ. talent management systems) помогают задействовать и развивать качества сотрудников во благо работодателя. По функционалу TMS во многом пересекаются с HRM: они позволяют управлять эффективностью персонала, достижением целей, компенсациями, обучением, карьерным ростом и хантить таланты. Но HRM фокусируются на администрировании, а TMS — на долгосрочном развитии компании путем наращивания человеческого капитала.

² DLP-системы (от англ. data loss prevention) предотвращают утечки конфиденциальной информации за пределы корпоративной сети.

Программные продукты или онлайн сервисы	Функциональные возможности
<i>6. Коммуникации посредством социальных сетей и геймификация</i>	
Jive	В рабочих группах сотрудники могут совместно трудиться над проектами, хранить файлы и общаться с заказчиками. Ключевое назначение Jive — быть базой профессиональных знаний, но есть и неформальное общение, которое поддерживается группами по интересам, мультимедийным контентом, лайками и комментариями
NPeope	Социальная сеть заточена под оценку работы персонала: сотрудники благодарят друг друга за помощь или хвалят за успехи. Есть рейтинг по количеству благодарностей от коллег и рейтинг достижений (внедрение инновации, выступление на мероприятии, статья, организация семинара или мастер-класса). Успехи вознаграждаются «кроликами» — виртуальной валютой, на которую можно купить пиццу в офис, билеты в кино или театр (в корпоративном магазине «Кроличья нора»)
«Пряники»	Есть лента событий, группы, справочник сотрудников, теги, упоминания, файловое хранилище, уведомления, опросы, поиск, фотоальбомы, брендинг. Для вовлечения сотрудников «Пряники» использует благодарности, конкурсы и квесты

Источник: <http://rb.ru/story/HR-tech-present/>

Для успешного внедрения автоматизированной системы управления человеческими ресурсами, будь то комплексная система или программный продукт, затрагивающий только одну функцию УЧР, необходимо осуществить следующие этапы:

- 1) определение цели проекта автоматизации;
- 2) формирование перечня необходимых функций системы автоматизации;
- 3) определение категории программного продукта;
- 4) выбор программного продукта, в процессе которого необходимо руководствоваться сравнением начальных функциональных возможностей систем (типовой конфигурации) с поставленными задачами, соответствием национальному законодательству в трудовой сфере, а также соотношением цены и объема функционала. На этом этапе также необходимо оценить гибкость продукта, т.е. степень легкости его адаптации к специфическим требованиям будущих пользователей;
- 5) внедрение и сопровождение системы, которое должно проходить под кураторством менеджера по УЧР и IT-специалиста организации-заказчика.

Таким образом, автоматизация системы управления человеческими ресурсами в настоящий момент является данностью практически во всех организациях. Вместе с тем следует подчеркнуть, что, несмотря на достоинства информационных технологий, они не могут автоматизировать абсолютно все функции управления человеческими ресурсами. Есть немало задач, которые не подлежат автоматизации. Это, прежде всего все то, что сопряжено с психологией, формированием организационной культуры и морально-психологическим климатом в коллективе работающих вместе людей¹.

¹ URL : <http://refleader.ru/jgejgeujgmeraty.html>

13.2. Виртуальная среда и краудсорсинг — новые тренды в управлении человеческими ресурсами

В процессе многочисленных теоретических обобщений, исследований и наблюдений в сфере труда сложилось мнение, что в современных условиях наблюдается активизация процессов перераспределения интеллектуальных и материальных затрат, способствующих вытеснению непосредственно физического труда, который становится вторичным по отношению ко всеобщему универсальному труду, в большей степени опирающемуся на сумму научных и технических знаний, достижения культуры, традиции и другие ценности, накопленных человечеством. В наукоемкой инновационной экономике такой труд становится главной составляющей деятельности человека. Таким образом, всеобщий универсальный труд может проявляться:

- 1) *в среде организаций*, для которых характерна разнообразная деятельность, осуществляемая большим коллективом людей с широким спектром специальностей, опирающихся на значительный опыт и работающих вместе;
- 2) *в деятельности отдельных людей*, использующих в своем труде в той или иной степени сумму научных, технических и культурных достижений человечества. Примером распространения подобной практики трудовой деятельности является — виртуальная занятость.

Виртуальная (дистанционная) занятость — форма организации труда, которая позволяет работнику выполнять трудовые функции вне среды организации, ее рабочего пространства, организуя рабочее место по собственному усмотрению, вне зависимости от четко выделенных материальных границ и затрат времени. Виртуальная (дистанционная) занятость как новый тренд рынка труда возникла благодаря распространению процессов глобализации экономики и влияния научно — технического прогресса. Развитие компьютерных технологий позволило все большему количеству работников преимущественно умственного труда осуществлять свои трудовые функции вне служебного помещения работодателя, что способствовало созданию виртуальных организаций с принципиально новой структурой затрат. Существенными признаками виртуальной организации труда являются:

- 1) отсутствие организованного рабочего места в материальном пространстве и структуре организации;
- 2) использование преимущественно компьютерных и информационных технологий для удаленного доступа к ресурсам организации;
- 3) высокий уровень интеллектуализации труда;
- 4) наличие сетевого взаимодействия между элементами управленческой и производственной деятельности;
- 5) оформление и организация рабочих процессов на принципах аутсорсинга;
- 6) отсутствие непосредственного общения работника с трудовым коллективом в процессе деятельности;
- 7) выполнение трудовых функций, в том числе постановка задачи и контроль выполненной работы, посредством сети Интернет в реальном масштабе времени.

Одной из разновидностей работы вне среды организации является дистанционная работа, телеработа. Термин «дистанционный труд», или «теледоступ» (от англ. telecommuting — дистанционное присутствие) впервые был предложен американцем Джеком Найлсом в 1970-х гг. для обозначения дистанционной работы по договору, а немного позже труд вне офисных стен начали называть «телеработой».

Объединяющим элементом всех видов дистанционной работы является использование современных видов телекоммуникации (электронной почты, веб-интерфейсов, средств онлайн-взаимодействия и т.д.), которые позволяют изменить общепринятое расположение рабочего места, которое в этом случае находится на определенном расстоянии от того места, где востребованы результаты трудовой деятельности. Дистанционный труд — это не просто труд, осуществляемый на дому, это более широкое понятие. Работник виртуальной организации, работая удаленно, может как состоять в штате организации, так и являться аутсорсером.

Типы дистанционной занятости¹

1. *Телеработа на дому*: в данном случае рабочее место организовано в домашних условиях, так как для выполнения функциональных обязанностей работнику необходим только компьютер и доступ к высокоскоростному Интернету. Например, редактор интернет-издания, задачей которого является своевременное размещение материалов на сайте, вполне может эффективно работать на дому, так как отсутствие его в среде организации никак не отразится на результатах деятельности.
2. *Смешанный тип занятости*: основные трудовые функции работник выполняет удаленно, для которых достаточно компьютера, выхода в Интернет и наличия мобильной связи для оперативного решения срочных вопросов, но периодически такому работнику тем не менее требуется находиться в организации, выезжая, например, на совещания, переговоры, обучающие мероприятия.
3. *Мобильная телеработа*: вид занятости, при котором работники выполняют свои трудовые обязанности частично (либо полностью) вне дома и вне среды организации: находясь, к примеру, в командировках, на объектах клиентов/заказчиков, используя для поддержания онлайн-связи с организацией ноутбук и мобильный телефон.
4. *Дистанционное обслуживание клиентов*: распространенная практика организации дистанционной работы путем переноса деятельности по обслуживанию/поддержке клиентов и пользователей из головного офиса в любую географическую точку. При этом работодатели экономят на содержании рабочих мест, а специалисты — получают возможность работать, находясь за пределами организации.
5. *Работа в специально оборудованном офисе*: трудовой процесс на расстоянии осуществляется на площадях работодателя или субподрядчика. При этом рабочие помещения должны быть обеспечены самыми современными телекоммуникациями.

В настоящее время широкое распространение также получает одна из форм виртуальной занятости — удаленная работа с помощью Интернета (фриланс, от англ. *freelance*), в которой в наибольшей степени задействованы такие группы работников, как IT-специалисты, программисты, бухгалтеры, фотографы, юристы, дизайнеры (разработка баннеров, логотипов, макетов сайтов и др.), верстальщики, редакторы, корректоры, переводчики, журналисты и др. Среди прочих, важно указать отличие в оплате труда удаленных работников от фрилансеров. Фрилансеры получают заработную плату лишь по результатам работы, а удаленные работники — штатные сотрудники или аутсорсеры, по схеме начисления, которая принята в организации и является единой для всех форм занятости.

К преимуществам виртуальной формы организации трудовой деятельности относятся:

- 1) сокращение рабочих площадей и постоянных расходов, связанных с их эксплуатацией;

¹ По материалам: <http://planetahr.ru>

- 2) повышение производительности труда работников за счет оптимизации места работы и экономии времени на поездки;
- 3) осуществление гибкого реагирования организации на внешние изменения;
- 4) оперативное планирование численности работников в зависимости от потребностей;
- 5) привлечение ценных работников вне зависимости от места их жительства и работы;
- 6) расширение маркетингового диапазона организации за счет возможного предоставления продуктов и услуг, вне зависимости от размещения клиентов и партнеров;
- 7) возможное привлечение к профессиональной деятельности людей с ограниченными физическими возможностями и т.д.;
- 8) планирование личной работы, использование свободного графика.

По статистическим данным, с каждым годом количество работников занятых дистанционной работой во всем мире увеличивается примерно на 20—30%. Лидерами в этой области являются США, Канада, Финляндия, Дания и Швеция. Например, в Финляндии количество удаленных работников составляет примерно треть всего работающего населения. Япония активно продвигает экспериментальную программу, целью которой является перенос до 20% рабочих мест в дома работников. В настоящее время около 4 млн японцев уже работают на дому, что составляет почти 6% общего количества рабочей силы в стране. В России дистанционная занятость еще не приобрела подобных масштабов.

Итак, как было указано выше, наиболее востребованными работниками, осуществляющими трудовую деятельность вне среды организации, являются представители следующих профессий:

- 1) *дизайнеры и веб-дизайнеры*: выполнять свои обязанности такие специалисты вполне могут в домашних условиях, находясь за тысячи километров от работодателя. Главное условие — наличие компьютера, оснащенного современными графическими программами, и доступа в Интернет;
- 2) *веб-мастера*: от них в большинстве случаев требуется поддержание сайта в рабочем состоянии, постоянное обновление информации, продвижение ресурса;
- 3) *модераторы*: суть данной работы заключается в просмотре добавленной информации (например, ссылки в каталоге, сообщения в форуме и т.п.), подтверждении ее, переносе или удалении в зависимости от требований работодателя;
- 4) *гиды*: здесь, помимо обязанностей модератора, еще обязательно написание обзоров и статей на заданную тему, а также ведение переписки с посетителями;
- 5) *редакторы*: в их функциональные обязанности входит координация процесса наполнения сайта информацией, соответствие публикуемых материалов принятым стандартам, взаимодействие с журналистами;
- 6) *журналисты и писатели*: данной категории специалистов предлагается работа по написанию статей и обзоров, т.е. созданию контента определенных стилей и форматов на обозначенные темы;
- 7) *IT-специалисты*: их обязанности сводятся к написанию программ, тестированию программных продуктов, это та часть рабочего процесса, которая не требует личного присутствия специалиста в офисе компании-работодателя¹.

Возникновение новых видов и форм занятости в современных условиях необходимо соизмерять с развитием практики социальной ответственности бизнеса. Принято считать,

¹ По материалам: <http://planetahr.ru>

что виртуальная организация — это организация без фиксированной структуры, которая представляет собой внутриорганизационные или межорганизационные сетевые объединения. При отсутствии формальной структуры работники востребованы вне зависимости от их доступности и могут работать без учета местоположения или принадлежности к конкретной организации. В руководстве подобной организации принято опираться на иерархическое подчинение или доступ к информации, управление основывается на влиянии, навыках и взаимоотношениях. А главными элементами сплочения коллектива становятся общение и совместная работа.

В современных условиях в России распространены организации гибридного типа, структура которых сочетает в себе традиционные методы организации на уровне руководства с иной структурой всей остальной компании, состоящей из динамических виртуальных групп сотрудников-исполнителей¹. Исторически российские работники ориентированы на межличностное общение, на первом этапе деятельности виртуальной организации возможность работать в отдалении от офиса будет привлекать, но в перспективе такая работа не будет мотивировать людей. Виртуальный персонал, даже объединенный общей целью либо возможностью заработать деньги, рано или поздно захочет живого общения².

Указав очевидные преимущества виртуальной занятости, необходимо указать и на проблемные стороны этого вида занятости, к которым относятся:

1) возникающие трудности при разработке кадровой политики в условиях виртуальной организации, которая имеет свои особенности, так как автономные, кажущиеся самостоятельными, процессы управления необходимо сопровождать декларируемыми положениями, иначе это может привести к хаосу и неразберихе в вопросах ответственности и контроля;

2) построение эффективной системы мотивации труда работников виртуальной организации, также требует особых подходов. В рамках подобных организаций осуществим переход от традиционной мотивации работника к мотивации работника работой. Действия и отношения в системе «работник — работа» оказываются в виртуальной организации более значимыми с точки зрения мотивации, нежели отношения в системе «менеджер — работник». На долю менеджера приходится, по преимуществу, функция проектирования работы и в меньшей степени — инструктирование (реже — обучение и развитие) сотрудников, охваченных виртуальной занятостью³. Формирование особой среды удаленной организации вызывает необходимость трансформации методов и инструментов оценки деятельности и результатов работы.

Виртуальная занятость в силу своей специфики актуализирует поиск новых возможностей и оригинальных управленческих решений в организации профессиональной деятельности человека в основу которой закладывается рост ценности творческого начала в развитии индивидуальной личности работника. А интеллектуальная составляющая профессионально-квалификационных характеристик человека становится решающим фактором в процессе создания новой стоимости.

Возвращаясь к осмыслению последствий распространения процессов глобализации, следует отметить, что глобальные перемены, наблюдаемые в современном мире, диктуют необходимость внесения кардинальных поправок в общую теорию управления. Каждая организация имеет собственную историю возникновения, механизмы функционирования,

¹ Там же.

² Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. Часть I. Теория : учебник. М. : Альфа-Пресс, 2009.

³ Там же.

закономерности развития и взаимодействия с внешней средой для достижения намеченных целей. Такая стройная теория длительное время не подвергалась сомнению. Однако, сегодня мир является свидетелем глобальных перемен, ускоряемых за счет бурного развития техники, технологий, открытий. Значительные потоки информации, требующие обработки, анализа и принятия управленческих решений в значительной степени осложняют процессы как государственного управления, так и отдельной организации. Мировой опыт свидетельствует, что только использование доступной информации наиболее активной частью населения для предпринимательской деятельности имеет значительный социальный и коммерческий эффект. Так как в настоящее время сложились все необходимые предпосылки для широкого использования возможностей глобальных ресурсов Интернет, возникла необходимость перевода в иную плоскость системы взаимодействия между людьми, группами, сообществами, организациями и другими объектами и субъектами управления. В настоящее время ресурсы глобальной сети Интернет стали общедоступной формой общения и получения информации. Сегодня в нашей стране высокими темпами развивается электронный бизнес и коммерция¹. Повысился уровень компьютерной грамотности населения. По данным опроса Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), проведенного в октябре 2014 г., Интернетом пользуются 66% граждан России от 18 лет и старше, или 76,3 млн человек. Ежедневно выходят в Сеть — 46%, или 53,6 млн взрослых россиян. Доля пользователей, которые выходят в глобальную Сеть каждый день или несколько раз в неделю, превысила 80%².

В России часто употребляемой является фраза «Один ум хорошо, а два лучше». Она хорошо характеризует русскую традицию решать сложные, новые, трудоемкие задачи «всемирно» или «коллективным разумом». И чем сложнее задача, тем более мощным должен быть коллективный разум. Существующие в настоящее время формы «коллективного разума» в виде общественных советов и объединений, неформальных и экспертных групп, ресурсов социальных сетей, предполагают, пусть минимальное, но официальное оформление деятельности, обязательное «вхождение в члены», участие в заседаниях и т.д.

Безусловно, возникает потребность использования новых форм и технологий, предусматривающих привлечение и вовлечение людей во всеобщий процесс управления. Одной из таких форм и является *краудсорсинг*. Впервые термин *crowdsourcing* (от англ. *crowd* — толпа и *sourcing* — источник, использование ресурсов) введен в 2006 г. писателем Д. Хауи и редактором журнала *Wired* М. Робинсоном в статье «*The Rise of Crowdsourcing*». По содержанию краудсорсинг близок к аутсорсингу в части привлечения сторонних человеческих ресурсов. Но если аутсорсинг подразумевает заключение официального договора на выполнение работ и услуг, то в краудсорсинге людей привлекают на основании публичной оферты³.

Краудсорсинг, по терминологии американского экономиста Э. фон Хиппеля, является «инновацией с расчетом на пользователя», когда происходит «передача определенных производственных функций неопределенному кругу лиц на основании публичной оферты, не подразумевающей заключение трудового договора»⁴.

¹ Ковригина В.А., Маркова Н.И. Краудсорсинг — инновационная технология для решения государственных задач // Гуманитарные научные исследования. 2014. № 11 [Электронный ресурс]. URL : <http://human.snauka.ru/2014/11/8216>

² Сайт Интернет в России и мире. Пользователи Интернета в России. URL : http://www.bizhit.ru/index/users_count/0-151

³ Ковригина В.А., Маркова Н.И. Краудсорсинг — инновационная технология для решения государственных задач // Гуманитарные научные исследования. 2014. № 11. URL : <http://human.snauka.ru/2014/11/8216>

⁴ Crowdsourcing. Материал из Википедии. URL : <http://ru.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing>

Краудсорсинг представляет собой один из видов социальных технологий, который на основе модели открытых инноваций в целях получения нового знания относительно инновационных путей развития субъекта-инициатора позволяет вовлекать в данный процесс с помощью Интернета, социальных сетей и специализированных компьютерных платформ неопределенный круг лиц из внешней и внутренней среды организации, используя их знания, профессиональный и потребительский опыт¹.

Характерными особенностями всех социальных технологий сегодня являются следующие:

- 1) обеспечение взаимодействий между людьми в сфере онлайн;
- 2) преодоление барьеров времени и пространства между людьми на основе использования онлайн-среды;
- 3) обеспечение пользователей возможностями осуществления операций с контентом;
- 4) предоставление пользователям возможностей объединяться в группы в целях выполнения определенных операций с контентом.

Исходя из вышеизложенного, социальные технологии можно охарактеризовать как совокупность социотехнологических инструментов, позволяющих людям вступать в социальные взаимодействия в онлайн-сфере, а также объединяться в группы для операций с контентом. И особое место в социализации бизнеса сегодня занимает краудсорсинг, поскольку в отличие от большинства других видов социальных технологий позволяет не просто получать обратную связь и выявлять потребности контрагентов, но также дает возможность организовывать поиск решений, способных повысить эффективность деятельности компании. Являясь социальной технологией, краудсорсинг выступает новым трендом на современном рынке труда, современной технологией управления людьми, сочетающей в себе преимущества использования сетевых инновационных систем с возможностью решения комплексных задач путем использования интеллектуального потенциала и знаний миллионов людей. Краудсорсинг может использоваться для коллективного решения задач в любой области. Сейчас уже имеется опыт интеллектуального привлечения людей в сфере журналистики, объединения работников в расследовании преступлений, дизайна одежды и т.д. Российский пример использования краудсорсинга — «народная карта» Яндекса, где любой пользователь может добавить новый объект или организацию, что резко повышает актуальность предоставляемых карт². Применение технологии краудсорсинга позволяет привлечь к публичному управлению, с помощью виртуального информационного пространства людей, обладающих гражданской активностью, новыми и эффективными идеями, способностью к инновационному мышлению³.

Технологии краудсорсинг открывают широкие перспективы их использования для развития бизнеса, обеспечивая повышение производительности труда при сравнительно малых издержках; участвуя в формировании HR-бренда организации, ее положительного имиджа в качестве добросовестного работодателя; помогая находить таланты и привлекать их к работе в среде организации и т.д.

¹ Лихачев Е.Ф. Краудсорсинг как новое явление в экономике. Его социоинновационная природа и классификация // Наукоедение. Т. 8. 2016. № 1. URL : <http://naukovedenie.ru/PDF/76EVN116.pdf>

² Ильин А.С. Краудсорсинг как инструмент модернизации государственного и муниципального управления // Материалы VIII международной научно-практической конференции «Регионы России: стратегии и механизмы модернизации, инновационного и технологического развития». 31 мая — 1 июня 2012 г. М. : ИНИОН РАН, 2012.

³ Шолдышев В.М. Применение инновационной технологии краудсорсинга в государственном менеджменте // Проблемы и перспективы развития экономики и управления: материалы международной заочной научно-практической конференции. 22 мая 2013 г. Новосибирск : СибАК, 2013. 146 с.

13.3. Роль корпоративных порталов и мобильных приложений в активизации системы электронного управления человеческими ресурсами организации

В современных организациях управление человеческими ресурсами сопряжено с решением задач, которые с одной стороны являются стандартизированными и рутинными, с другой достаточно трудоемкими, объемными и во многом индивидуальными. К подобным относятся процессы:

- 1) адаптации людей к среде организации, так как эта процедура одновременно и стандартна, и индивидуальна с учетом особенностей индивидуального восприятия и усвоения информации;
- 2) согласования, гибкого управления, делегирования, постановки задания и контроля исполнения;
- 3) коммуникационного взаимодействия работников в организационной среде, поиска контактов;
- 4) обеспеченности и сопровождения выполнения управленческих функций необходимыми документами, в том числе, справочного и методического характера, требующих своевременного обновления;
- 5) установления обратной связи в управлении людьми, что предполагает сбор необходимой информации, подтверждающей эффективность проведенных мероприятий, процедур оценки, обучения, развития.

Повышению эффективного оперативного управления человеческими ресурсами организации способствует внедрение системы электронного сопровождения функций управления, посредством использования корпоративных порталов и мобильных приложений, обеспечивающих:

- 1) построение и развитие эффективных горизонтальных и вертикальных коммуникаций внутри организации, что способствует быстрой адаптации новых сотрудников и обеспечивает формирование сплоченной команды, вовлечение в управление делами организации большего числа работников;
- 2) создание единого информационного пространства, в котором происходит обмен знаниями, мнениями, идеями, опытом, проводится экспертиза, размещаются уставные документы организации, ее правила и регламенты, шаблоны корпоративных документов;
- 3) оперативное информирование сотрудников о новостях и планах организации, создание рабочих групп, возможность установления взаимодействия с удаленными подразделениями, сотрудниками;
- 4) разработка действенных мотивационных механизмов, программ корпоративного обучения, обучающих библиотек и баз данных;
- 5) оперативное проведение опросов, голосований, рейтингов, форумов, конкурсов;
- 6) демонстрация наглядных фото- и видеоматериалов с различных мероприятий организации;
- 7) создание личных кабинетов работников, социальных сервисов, блогов, единого центра поиска по всем данным организации и др.

Корпоративный портал — это программный комплекс, который обеспечивает защищенный персонифицированный web-интерфейс, с помощью которого уполномоченные работники организации и постоянные партнеры имеют доступ к требуемой им информации и приложениям в соответствии с правами разграничения доступа. При этом это может

быть не простой доступ какого-либо работника к нужной ему информации или приложению, а организованные бизнес-процессы, когда коллектив территориально разнесенных работников решает единую задачу, имеющую жесткие временные рамки¹.

В современных организациях корпоративные интернет-порталы обеспечивают работников средствами:

- 1) коллективной работы (чаты, рассылки, форумы, конференции и т.д.);
- 2) хранения и анализа информации;
- 3) организации бизнес-процессов по выработке, согласованию и принятию управленческих решений, выпуску текстовых документов, публикации материалов;
- 4) организации по доступу к автоматизированным системам управления, включая бухгалтерию, финансы, склады, маркетинг, производство, логистику, снабжение, сбыт, сервис, персонал и т.д.

Корпоративный информационный портал является мощным инструментом интеграции всех видов ресурсов, который многократно повышает эффективность управления организацией и ее человеческими ресурсами. Корпоративный информационный портал включает:

- 1) внутренний портал — ограниченный локальной сетью организации;
- 2) внешний портал, который доступен для использования территориально удаленными работниками организации и клиентами за счет сети Интернет (открытая информация и конфиденциальная информация не представляющая особой ценности), Интранет и Экстранет (конфиденциальная информация).

В таблице 13.3 в обобщенном виде представлены возможности организации от использования ресурсов внутреннего и внешнего корпоративного порталов.

Таблица 13.3

Возможности внутреннего и внешнего корпоративного портала

Возможности корпоративного портала	
внутреннего	внешнего
<ul style="list-style-type: none"> • Создание единой базы документов с разграниченным доступом и эффективными поисковыми средствами позволит сократить время поиска работниками необходимой им информации; • формирование банка знаний организации способствует накоплению интеллектуального капитала организации, экономии рабочего времени работников благодаря возможности использования аккумулированной информации и повторному использованию результатов ранее выполненных работ; • управление информационными потоками (периодическая публикация новостей, результатов деятельности и дальнейших планов организации, информирование о проведении совещаний, обмен запросами и уведомлениями) увеличит доверие работников к руководству организации, будет способствовать распространению практики делегирования полномочий, повысит вовлеченности и лояльность персонала 	<ul style="list-style-type: none"> • Единое хранилище документов, регламентирующих отношения организации с контрагентом и функции документооборота (повышает эффективность работы с документами); • инструменты автоматизации работы с контрагентами (существенно увеличивают производительность менеджеров, уменьшают вероятность возникновения ошибок, ускоряют обработку запросов, сокращают затраты на обучение и содержание менеджеров); • механизмы интеграции с информационными системами других организаций (позволяют передать часть функций контрагентам «на самообслуживание»); • инструменты информирования и механизмы обратной связи (повышают эффективность, способствуют росту лояльности клиентов и партнеров)

Источник: Информационные системы в экономике / под ред. В.В. Дика. М. : Финансы и статистика, 2007.

¹ Информационные системы в экономике / под ред. В.В. Дика. М. : Финансы и статистика, 2007.

При создании корпоративных порталов организации необходимо учитывать специфические особенности ее деятельности, адаптировать его структуру под собственные потребности, чтобы синхронизировать бизнес-процессы со всеми информационными системами. В результате создания корпоративных порталов повышается эффективность взаимодействия работников с IT-системами организации, в результате чего обеспечивается как результативность оперативной работы, так и достижение долгосрочных целей организации.

Построение корпоративного портала в организации вызывает ряд экономических и организационных эффектов, в частности:

- 1) повышение производительности труда;
- 2) улучшение корпоративного взаимодействия;
- 3) управление корпоративными знаниями;
- 4) оптимизация процесса управления;
- 5) оптимизация инвестиций в информационные ресурсы;
- 6) единая платформа для ведения электронного бизнеса¹.

Проект корпоративного информационного портала начинается с выбора продукта-платформы. Наиболее распространенные виды информационных продуктов, используемых в качестве платформ для создания корпоративных порталов организации и их характеристики представлены в табл. 13.4.

Таблица 13.4

Наиболее распространенные информационные продукты — площадки для создания корпоративных порталов современных организаций

Наименование информационной платформы	Характеристика
IBM WebSphere Portal	Единый комплекс для порталов электронного бизнеса, который объединяет и интегрирует взаимодополняющие компоненты
Microsoft SharePoint Server	Оптимальное решение в области обеспечения сотрудничества и повышения производительности персонала
Oracle Application Server Portal	Первый на рынке сервер приложений, позволяющий упростить управление приложениями, выполняемыми в распределенной вычислительной среде
SAP Enterprise Portal	Гибкое решение, которое позволяет воспользоваться всеми информационными ресурсами предприятия

Источник: <http://www.corpsite.ru/>

Все решения по порталным платформам в организациях, представленные сегодня на рынке информационных услуг, можно разделить на три группы:

- 1) платформы для создания корпоративных порталов;
- 2) коробочные продукты (готовые решения) на базе платформ;
- 3) решения, предлагаемые как SaaS сервис (облачные решения).

Для разработки действенной платформы от организации требуется конкретное техническое задание (ТЗ), которое удовлетворяло бы ее потребности и соответствовало выделенному бюджету. В таблице 13.5 представлены виды решений по порталным платформам и их характеристики по группам.

¹ Грабауров В.А. Информационные технологии для менеджеров. М. : Финансы и статистика, 2009.

Таблица 13.5

Виды используемых порталных платформ в современных организациях и их характеристики

Платформы для создания корпоративных порталов	
<i>коммерческие</i>	<i>открытые</i>
Oracle WebCenter Suite, MS SharePoint, IBM WebSphere, 1С-Битрикс	Joomla!, Jboss, Plone, Drupal, Jive и др
Коробочные продукты (готовые решения) на базе платформ	
<i>построенные на базе коммерческих платформ</i>	<i>открытые решения</i>
IBM WebSphere Portal, Oracle Portal 11g, SAP NetWeaver Portal, DeskWork, Ittilan Portal, WSS Portal, 1С-Битрикс: Корпоративный портал	Liferay Portal, Alfresco, JomPortal, Jive, Jahia и др.

Указанные продукты делятся на следующие группы:

- тяжелые коммерческие решения для крупных компаний (IBM WebSphere Portal, Oracle Portal 11g, SAP NetWeaver Portal);
- коммерческие решения для средних и крупных компаний (DeskWork, Ittilan Portal, WSS Portal, 1С-Битрикс: Корпоративный портал);
- открытые (бесплатные лицензии) решения для средних и небольших компаний (Liferay Portal, Alfresco, JomPortal, Jive, Jahia).

К **облачным решениям** относятся, например: Битрикс24¹, Простой бизнес², Teamtools³ и др.

Корпоративный портал как один из инструментов повышения эффективности работы персонала сегодня используется во многих организациях. Удаленный доступ ко внутренним информационным системам, оперативное получение консолидированных отчетов, обработка документов, использование корпоративных справочников и адресных книг, получение новостей — те сервисы, которые, как правило, чаще всего реализуются на портале. Преимущества использования подобной технологической инновации в организации очевидны.

Работники организации в оперативном доступе получают возможность просматривать и редактировать документы, получать аналитическую информацию, контролировать выполнение заданий, находясь при этом вне офиса организации. Отсутствует необходимость устанавливать тяжеловесные и дорогостоящие приложения корпоративных информационных систем на компьютерах всех работников, так как доступ к информационным ресурсам обеспечен через портал, что позволяет сократить совокупную стоимость владения (ТСО) IT-решениями⁴.

Также при необходимости можно создать дополнительную мобильную версию (интернет-портал), так называемый мобильный портал, который обеспечит доступ к корпоративным системам и информационным ресурсам с помощью смартфона или коммуникатора. В таблице 13.6 представлен рейтинг лучших корпоративных порталов, используемых в практике современных организаций.

¹ Официальный сайт компании — www.bitrix24.ru

² Официальный сайт компании — www.prostoy.ru

³ Официальный сайт компании — www.teamtools.ru

⁴ Мобильный корпоративный портал — <https://www.epam-group.ru>

Приложения

Приложение 1

А. Кадровая политика Древнего Рима¹

Древний Рим был, по сути, как родоначальником современной системы европейского государственного и муниципального управления, так и основателем современной государственной кадровой политики. Многие достижения Рима если не меркнут, то отходят на второй план в сравнении с искусством управления. Некоторые управленческие методы и принципы и сегодня могут быть если не образцом для подражания, то в значительной мере определенным ориентиром.

Кадровая специфика *cursus honorum* (букв. «путь чести» — последовательность военных и политических магистратур, через которые проходила карьера древнеримских политиков сенаторского ранга) заключалась в том, что благодаря этому Рим гарантировал наличие компетентных и проверенных в реальных делах политиков и полководцев, практически исключая посредством государственного и общественного контроля появление в когорте управленцев людей случайных, не прошедших серьезного отбора.

Основные достоинства *cursus honorum* проявлялись в следующем.

1. Традиция обязательного ежегодного избрания юношей в трибутных комициях в кадровом отношении обеспечивала регулярный приток «свежей крови». Перманентно в обязательном порядке обновляя своеобразный кадровый резерв, римское государство поддерживало карьерную конкуренцию, предоставляя новые возможности наиболее способным и активным. Это был реальный социальный лифт для занятия первой высокой должности квестора и начала управленческой карьеры.

2. Замещение каждой магистратуры в течение определенного времени расширяло теоретические знания и практические компетенции в какой-либо определенной сфере: *квестор* — финансово-казначейские, таможенные и архивные функции; *эдил* — надзор за общественными играми, порядком, строительством и содержанием храмов; *претор* —

¹ Водовозова Т.В. Формирование органов государственной власти в ранней Римской республике : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 1998.

судебно-прокурорские функции; *консул* — высшая выборная магистратура; *проконсул* — управитель провинции, избиравшийся из числа бывших консулов; *цензор* — вершина *cursus honorum*, избирался из числа бывших консулов не более одного раза на 18 месяцев, основные функции — проведение ценза, т.е. установление налогооблагаемого имущества и военнообязанных лиц, надзор за нравами, финансами, государственными закупками. Благодаря такому функциональному подходу римские политики вступали в высшие выборные должности разносторонне подготовленными управленцами, реально будучи «первыми из лучших».

3. По мере расширения республики практиковалась территориальная кадровая ротация, при которой можно было после магистратуры в Италии отправиться в промагистратуру (проквестор, пропретор, проконсул) в одну из римских провинций. Помимо увеличения этногеографических знаний и кругозора подобная практика способствовала профилактике трибализма и коррупции.

4. Замещение каждой магистратуры допускалось лишь по достижении определенного возраста — квестор в 30 лет, эдил в 36 лет, претор в 39 лет, консул в 42 года, что исключало формально-ускоренное прохождение магистратур, служило профилактикой nepотизма.

5. Ежегодные для большинства магистратов (кроме цензоров) перевыборы были главным побудительным стимулом для демонстрации кандидатами своих лучших деловых качеств и поддержания честной репутации, ибо карьера в республиканском Риме могла развиваться лишь по нарастающей. Бежавший с поля боя трибун, нерадивый квестор, уличенный в мздоимстве претор не имели шансов на продолжение *cursus honorum* не только в силу высокой конкуренции, но и по морально-этическим соображениям.

6. Важной особенностью *cursus honorum* было то обстоятельство, что карьера государственного деятеля лишь формально находилась в зените с достижением консулата, т.е. периода наделения высшей властью. Премагистратура проконсула в одной из провинций зачастую была более выгодной в экономическом отношении, а магистратура цензора — в моральном. Это был столетиями оттачивавшийся побудительный механизм своеобразной компенсации за отказ от властных полномочий.

7. Знания и опыт бывших магистратов были широко востребованы государством и обществом. Тот же Сенат формировался преимущественно из их числа. Хотя до Октавиана Августа, объявившего себя первым сенатором, формальных руководителей в Сенате не было, наибольшим авторитетом там пользовались люди, прошедшие все ступени *cursus honorum*, т.е. бывшие цензоры.

В период принципата, характеризовавшийся относительной военной стабильностью и затишьем, система республиканских магистратов постепенно сменилась имперской моделью управления с развитой бюрократией. Принцепсы (первые сенаторы), сконцентрировав в своих руках высшие республиканские должности, постепенно превратились в императоров, наделенных практически неограниченной властью. В новых условиях *cursus honorum* стал формальностью, поскольку в кадровой политике на смену доблести и чести пришел принцип личной преданности. Минуя древнюю процедуру выборов, по велению принцепса стало возможно замещение любой магистратуры без какой-либо строгой последовательности и на любой срок. На важнейшие государственные должности стали назначаться друзья, родственники и даже бывшие рабы. Прекратился приток «свежей крови», исчезли кадровый отбор и подготовленный резерв, что в значительной мере способствовало нарастанию многих негативных тенденций в управлении, приведших в конечном счете раздираемую внутренними конфликтами, междоусобицами и дворцовыми переворотами империю к краху.

Б. Декларация основных принципов кадровой политики региональных и местных органов управления
(принята постоянной комиссией ЕС, занимающейся региональными и местными административными органами)¹

Основные положения

1. Эти принципы в первую очередь относятся к руководителям и чиновникам, специалистам и другим служащим региональных и местных органов управления, занимающим ключевые позиции, а также являются ориентиром для всех государственных служащих.

2. Центральное, региональное и местное регулирование кадровых вопросов в региональных и местных органах управления должно происходить в тесном контакте и при обмене мнениями с профессиональной организацией, представляющей интересы работников.

Обязанности государственных служащих

3. При исполнении своих обязанностей государственные служащие должны руководствоваться интересами данного регионального и местного органа управления.

4. Служащий должен воздерживаться от действий или поведения, которые несовместимы с его должностью.

5. Служащий не должен раскрывать связанные с его работой конфиденциальные данные, если этого не требуют его обязанности или без разрешения соответствующего органа.

6. Служащий несет ответственность за выполнение возложенных на него задач, за исключением распоряжений, явно противоречащих закону. Ответственность не снимается, если задача делегируется им своему подчиненному.

7. Служащий не может заниматься деятельностью, не совместимой с его должностью. Орган-работодатель не может запретить служащему параллельно работать где-либо еще, если это не противоречит его должности.

8. Служащий, в компетенцию которого попадает дело, в котором он лично заинтересован, должен проинформировать об этом соответствующий орган.

9. Служащий обязан согласиться с такими изменениями в характере его должности, которые мотивированы необходимостью повышения эффективности управления. Подобные изменения должны осуществляться в соответствии с принципами центрального, регионального или местного регулирования и — где это возможно — путем заключения соглашения с организациями представительства интересов.

Ответственность работодателей в региональных и местных органах управления

10. Система набора кадров должна обеспечивать занятость высококвалифицированных, эффективно работающих и безупречных лиц. После приема на работу служащий должен иметь возможность продвижения по службе, исходя из своих заслуг, компетентности и опыта.

11. Вакансии должны заполняться способом, определенным центральными, региональными или местными органами.

12. Прием на работу и продвижение по службе должны основываться на принципе равенства шансов, невзирая на расовую и религиозную принадлежность, политические взгляды, пол, занимаемый пост или личные связи.

13. Необходимо интенсивно стимулировать обмен кадрами между органами государственного управления, так как это обогащает трудовой опыт, подчеркивает преемственность местного управления и в целом повышает его эффективность.

¹ URL : <http://www.kazedu.kz/>

14. Региональные и местные органы управления должны обеспечивать здоровые и надежные условия труда.

15. Региональные и местные органы государственного управления должны защищать своих служащих от нажима со стороны третьих лиц, а также в случае риска, ущерба, оскорблений в процессе выполнения служебных функций, нанесенный ущерб должен быть возмещен.

16. Служащие, работающие в региональных и местных органах управления, могут пользоваться всеми закрепленными в Европейской социальной хартии правами, особенно правом на объединение, и свободно присоединяться к профсоюзам или другим организациям по собственному усмотрению.

17. Членство или деятельность в профсоюзе не может служить препятствием с точки зрения приема на службу, карьеры и общего положения служащего.

18. Процессуальные нормы должны обеспечивать государственному служащему возможность обжаловать неправомерное, с его точки зрения, решение работодателя. Эти нормы должны присутствовать в требованиях, закрепленных в центральном, региональном и местном регулировании.

19. В апелляционном процессе на стороне государственного служащего может участвовать представитель профсоюза или другое доверенное лицо служащего.

- Организация ориентируется на установление длительных трудовых отношений с каждым сотрудником, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и позволяющих сотруднику полностью реализовывать имеющийся уровень профессиональной компетентности, а также совершенствовать его в направлениях, определяемых потребностями организации и уровнем должностной компетенции сотрудника;
- Управление персоналом организации реально интегрировано в общекорпоративную стратегию. Руководство служб управления персоналом в полной мере участвует в процессе подготовки корпоративной стратегии, а не только в ее реализации.

4. Цели и задачи реализации кадровой стратегии

Генеральная цель реализации кадровой стратегии организации — *обеспечение качества ее персонала* на уровне, позволяющем наиболее эффективно реализовать стратегические цели и политические задачи организации на каждом этапе ее деятельности. Под обеспечением качества персонала понимается наибольшее достижение соответствия его качественных и количественных характеристик текущим и перспективным потребностям организации.

Реализация кадровой стратегии организации предполагает наличие двух этапов, для каждого из которых характерна постановка и реализация своей группы целей.

На первом этапе основная цель реализации кадровой стратегии — *обеспечение экономической эффективности* управления персоналом организации. Для достижения этой цели наиболее характерна постановка следующих задач:

- Обеспечение оптимального соотношения между результатом выполняемой конкретным сотрудником работы и затратами организации и совершенствование форм и методов справедливого и точного учета количества и оценки труда каждого сотрудника, а также затрат организации на содержание персонала и обеспечение его деятельности и, кроме того, выработку механизмов регулирования соотношений между этими двумя компонентами в зависимости от уровня успешности деятельности организации;
- Формирование и учет долгосрочных компонентов, определяющих уровень эффективности управления персоналом, таких как стабильность и гибкость персонала.

На втором этапе ключевая цель кадровой стратегии — *обеспечение социальной эффективности* управления персоналом организации. К важным задачам этого этапа относятся:

- Выявление, учет и использование в управлении персоналом дифференцированных индивидуальных потребностей и ожиданий сотрудников;
- Формирование коллективных интересов на основе их индивидуальных потребностей.

Приложение 3

Сопоставление разных моделей жизненного цикла организации

Автор модели	Стадии жизненного цикла организации				
	стадия становления	стадия роста	стадия зрелости	стадия упадка	
1	2	3	4	5	
И. Адизис	Ухаживание: стадия предшествует созданию организации; организация существует в виде идеи; тестирование идеи; тестирование предпринимательской идеи. Молодость: ориентация на действия; отсутствие систем, процедур и правил; высокая уязвимость компании; единовременное принятие решений основателем компании	Давай-Давай: рост продаж; успех компании на рынке; отсутствие систематического менеджмента; несвязанная диверсификация; ориентация на людей, а не на задачи. Юность: делегирование полномочий; изменение руководящих целей; переориентация между старослужащими и новичками	Расцвет: разделяемые всеми видение и ценности; контролируемая и развиваемая корпоративная культура, направленная на поддержание и создание инноваций; рост как в продажах, так и в прибылях. Поздний расцвет: теряется дух креативности, инновационности и энтузиазма для совершенствования и изменений	Аристократизм: снижение интереса к завоеванию новых рынков; акцент на прошлые достижения; формализация в одежде, обращении и традициях. Салем-Сити: проблемы персонализируются, начинается «охота на ведьм»; менеджерская паранойя; внутренние конфликты. Бюрократизация: наличие большого количества процедур, правил, инструкций; искусственно поддерживаемая жизнь. Смерть: отсутствие ресурсов для вознаграждения членов организации и их нулевая приверженность организации	
Л. Грейнер	Креативность: акцент на производстве продукта; неформальные коммуникации и структура; долгий рабочий день и скромное вознаграждение	Директивное руководство: функциональная структура; система бухгалтерского учета; специализация задач; формализованные правила и политика компании	Делегирование: децентрализованная структура; делегирование полномочий; управление по отклонениям. Координация: долгосрочное планирование; формирование продуктивных групп; создание новых систем вознаграждения и участия в прибыли. Сотрудничество: командная работа; самодисциплина; матричная структура управления/проектное управление		

Автор модели	Стадии жизненного цикла организации			
	стадия становления	стадия роста	стадия зрелости	стадия упадка
1	2	3	4	5
Б. Ливехуд	Пионерная фаза: линейная структура, во главе которой находится основатель; четкая, простая структура целей; акцент на продукте и занимаемой нише; автократический стиль управления; неформальные коммуникации	Фаза дифференциации: линейно-штабная структура; формализация всех процессов на предприятии, стандартизация должностных инструкций; увеличение управляемости за счет снижения гибкости; исключительно экономическая мотивация персонала; акцент переносится на внутреннюю организацию предприятия	Фаза интеграции: «уплощение» структуры организации; «обогащение» работы; увеличение гибкости за счет внутренней интеграции предприятия; групповая работа над проблемами; материальная и нематериальная мотивация персонала	
Е.Н. Емельянов и С.Е. Поварницына	Тусовка: неформальные коммуникации; «общинный» менталитет, равноправие, идеологическое, иногда харизматическое лидерство и непрофессиональное управление	Механизация: формализация коммуникаций, процессов и процедур; регулярный менеджмент; углубление разделения труда; сопротивление нововведениям	Внутреннее предпринимательство: разделение компании на несколько разных бизнесов; широкое делегирование полномочий; поддержка внутренних предпринимательских инициатив, регулируемых общей политикой и стратегией организации; командные отношения и способы работы. Управление качеством: создание собственных стандартов качества; концепция «внутреннего клиента»; ориентация на конечный результат	

Автор модели	Стадии жизненного цикла организации			
	стадия становления	стадия роста	стадия зрелости	стадия упадка
1	2	3	4	5
Р. Квин и К. Камерон	Предпринимательская стадия: акцент на внешней среде; высокая гибкость; способность к творчеству и инновациям	Стадия коллективности: неформальные коммуникации и организационная структура; высокая лояльность и персонализированное руководство; акцент на развитии человеческих ресурсов	Стадия формализации: акцент на критериях внутренней эффективности; формализация правил и процедур; оптимизация организационных коммуникаций и стабилизация управления и контроля. Этап совершенствования и усложнения структуры: акцент на внешней среде; расширение рынка; децентрализация структуры; баланс между дифференциацией и интеграцией организации	
Р. Тьюзон	Рождение: единственный продукт; линейная организационная структура во главе с основателем; акцент на технологических улучшениях и инновациях; ненормированный рабочий день, неформальные коммуникации и структура	Рост: активное расширение компании; более одного продукта; формализация правил и процедур; делегирование полномочий; функциональная специализация и департаментализация		Упадок: снижение гибкости и прозрачности организационной структуры

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебник

Редактор *Н.А. Смирнова*
Корректор *Н.С. Орлова*
Верстка *М.С. Коротковых*
Дизайн обложки *О.Н. Ганиной*



Таблица 13.6

Рейтинг лучших корпоративных порталов и их характеристики

№ п/п	Наименование корпоративного портала	Характеристика
1	Microsoft SharePoint	система управления корпоративным контентом и совместной работы, которую можно использовать в качестве корпоративного портала. Имеет множество расширений и интегрированных систем. Тесно интегрирована с MS Office и MS Exchange. Может поставляться как SaaS сервис
2	1С-Битрикс: Корпоративный портал	решение для создания корпоративного портала (внутреннего сайта). Содержит новости, файлохранилище, рабочие группы, календари, форумы, блоги, социальную сеть с профайлами, мессенджер, возможность проводить учебные курсы. Высокая производительность. Интеграция с «1С:Зарплата и Управление Персоналом» и Microsoft Office
3	DeskWork	корпоративный портал на базе Windows SharePoint Services. Содержит настраиваемый модуль документооборота, элементы социальной сети, коммуникационные инструменты. Все модули в портале можно настраивать визуально без помощи ИТ специалистов
4	WSS Portal	коробочный портал на платформе MS SharePoint Server 2007. Есть лайт-версия для Windows SharePoint Services. Содержит дополнительные инструменты — адресная книга, дни рождения сотрудников, библиотека документов, информеры. Ускоряет и удешевляет внедрение Sharepoint-портала
5	Ittilan Portal	коробочное порталное решение, включающее более 60 информационных и коммуникационных модулей и блоков, в том числе: личный кабинет, узлы подразделений, заявки, динамическая визуализированная оргструктура с использованием Silverlight, удобный телефонный справочник, Банк идей, Горячая линия с руководством, структурированное хранилище документов, медиагалерею и многое другое. Доступны две версии портала: для MOSS 2007 и MOSS 2010
6	Liferay Portal — Open-source	корпоративный портал, написанный на Java. Содержит функции для управления контентом и совместной работы. Отличается простотой установки и настройки, а также продвинутыми возможностями для интеграции и кастомизации. Поддерживает Google Gadgets. Интегрирован с MS Office. Есть бесплатная версия. Есть русская локализация
7	IBM WebSphere Portal	решение для построения корпоративного портала, бизнес-мэшапов и SOA-платформы. Предоставляет избыточную функциональность для совместной работы и управления контентом для организации любого размера. Отлично интегрируется с другими системами IBM
8	TopS BI Intranet Portal	Интранет решение на базе Sharepoint Server, представляет собой комплекс готовых модулей для публикации информации, организации совместной работы, поддержки внутренних коммуникаций и общения сотрудников, автоматизации бизнес-процессов компании
9	Drupal	популярнейшая open-source CMS система для создания порталов и сообществ. Отличается богатой функциональностью, высокой безопасностью, большой библиотекой расширений, системой совместной публикации, поддержкой Open ID
10	Oracle WebCenter Portal	портальная платформа для совместной работы, управления контентом, управления бизнес-процессами, интеграции бизнес данных и приложений. Включает Enterprise 2.0 фичи, такие как вики, блоги, форумы, RSS

Источник: <http://www.livebusiness.ru/tools/portal/>